



برنامه ریزی بهداشت درمان

تعداد واحد درسی: ۲



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست مطالب



- 1- تعاریف و مفاهیم
- 2- برنامه ریزی و کنترل
- 3- برنامه ریزی استراتژیک
- 4- برنامه ریزی عملیاتی
- 5- تکنیک های برنامه ریزی
- 6- بودجه و تخصیص منابع
- 7- قیمت تمام شده و بودجه ریزی عملیاتی

فهرست منابع مورد استفاده

- ۱- آیت اللهی، رضا (۱۳۸۰)، اصول برنامه ریزی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، تهران.
- ۲- آهنگران، محمداسماعیل (۱۳۸۲)، اصول و مبانی برنامه ریزی استراتژیک، موسسه فرهنگی انتشاراتی زهد، تهران.
- ۳- سازمان مدیریت و برنامه ریزی (۱۳۸۳)، مطالعات آمایش سرزمین، دفتر آمایش و توسعه پایدار، تهران.
- ۴- سازمان مدیریت و برنامه ریزی (۱۳۸۳)، قانون برنامه چهارم توسعه، معاونت امور اداری، مالی و منابع انسانی، تهران.
- ۵- شکوهی، علیرضا و محمد نثاری (۱۳۸۱)، برنامه ریزی استراتژیک: راهنمای کاربردی ایجاد و توسعه، انتشارات بیست، اصفهان.
- ۶- مجتهدزاده، غلامحسین (۱۳۶۸)، مقدمه ای بر اصول و مبانی برنامه ریزی منطقه ای، انتشارات دفتر آموزش ضمن خدمت وزارت آموزش و پرورش، تهران.
- ۷- مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۴)، پیشنهاد روشی برای بودجه ریزی عملیاتی، مرکز پژوهش مجلس، تهران.
- ۸- مرکز آموزش مدیریت دولتی (۱۳۷۲)، مدیریت استراتژیک (مجموعه مقاله)، ترجمه عباس منوریان، موسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- ۹- موسوی شاهرودی، سید محمد (۱۳۸۵)، برنامه ریزی، انتشارات برتر چاپ، تهران.

ارویک (Urwick) و گیلویک (Guleick) وظایف مدیری
را با به کارگیری واژه پوسدکورب (POSDCORB) جمع
بندی کردند.

POSDCORB مخفف واژه های
Planing (برنامه ریزی)
Organization (سازماندهی)
Staffing (کارگزینی)
Directing (هدایت)
Co-Ordinating (هماهنگی)
Reporting (گزارش دهی)؛
Budgeting (بودجه بندی) است.

مبانی برنامه ریزی



سوال اساسي مطرح (فلسفه برنامه ريزي):
چرا برنامه ريزي لازم است؟

مبانی برنامه ریزی



برنامه ریزی یعنی ساختن آینده سازمان و تا
آن جایی که می توانیم آینده را کنترل کنیم و
نباید آن را پیش بینی کنیم.
راسل آکوف

مبانی برنامه ریزی



چرا برنامه ریزی

- چاره اندیشی در مورد آینده
- با ارزیابی جاری آینده را پیش بینی کرد
- خلق آینده

مبانی برنامه ریزی



برنامه ریزی همه چیز است و برنامه ریزی هیچ
چیز نیست.
ایا این گفته درست است؟



آینده قابل پیش بینی نیست و موفقیت برنامه ریزی در:
دقت

علمی بودن و فنی بودن آن

همچنین به زمینه های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی،
فرهنگی که برنامه ریزی در آن قصد شکل گیری دارد
به رویداد های غیرقابل کنترل وابسته است

مبانی برنامه ریزی



■ برنامه ریزی تنها فعالیتی که برونداد آن احتمالا کمکی
برای توسعه باشد نیست، بلکه

■ فعالیتی است که توسعه در درون آن شکل می گیرد

مبانی برنامه ریزی



در گذشته برنامه ریزی وسیله ای ساده ای بود که افراد، خانواده ها و گروهها از آن استفاده می کردند.

امروزه با وسیع تر شدن سازمان ها برنامه ریزی یکی از تدابیر رهبری و ابزار مدیریت درآمد.

مبانی برنامه ریزی



- دیدگاه اینکلس از میل انسان به پیشرفت.
- جوامع نوین دارای نظرهای خاص مشترک هستند:
- وقت شناسی
- توجه به برنامه ریزی
- سازمان دهی و کارایی
- آمادگی پذیرش اندیشه ها نو
- آمادگی برای اظهار عقیده
- علاقه مندی و توجه مردم به حال، آینده و گذشته
- ایمان به دانش و فناوری
- ایمان به عدالت اجتماعی

مبانی برنامه ریزی



تمام این نظرهای خاص مشترک در یک چیز خلاصه می شود: اهمیت زمان

مبانی برنامه ریزی



- تفاوت سنت (علاقه و توجه با سنت ها) با سنت پرستی :
- سنت پرستی با ابداع معارضه دارد و با پیشرفت و برنامه ریزی مخالفت میکند.
- سنت: مدام در معرض تجدید نظر و اصلاح است و مانعی برای توسعه محسوب نمی شود.
- سنت عملی تکراری، قابل تکرار و تکرار شونده است که برای هر بار تکرار آن نیاز به بارگذاری فکری ندارد

مبانی برنامه ریزی



❖ برخی دانشمندان عقیده دارند وجود برخی از طرز فکر ها از موجبات توسعه می باشد:

❖ وجود نیاز به کامیابی —————> خوب انجام دادن کارها
(کارا تر و با نتیجه بهتر)

❖ Need for achievement

مبانی برنامه ریزی



تعاریف برنامه ریزی:

- ❑ - بکاربردن و تمرین هوش و ذکاوت در مقابله با حقایق و اوضاع موجود و پیدا نمودن راهی برای حل مشکلات
- ❑ یک رشته اقدامات و تصمیم ها که در مسیر نیل به اهداف عملیاتی سازمان انجام می شود.
- ❑ فعالیتی که جامعه کوشش می کند بوسیله آن بتواند کنترل داشته باشد و آینده اش را بر پایه دلیل و برهان پی ریزی نماید.

مبانی برنامه ریزی



نظریه تصمیم:

- وضع موجود
- وضع مطلوب (هدف)
- برنامه جهت دستیابی به اهداف
- بازخورد (ارزیابی و کنترل)

تعریف برنامه ریزی:

برنامه ریزی عبارت از یک سلسله عملیات منظم، سیستماتیک و مرتبط با یکدیگر بوده که به منظور دستیابی به یکسری اهداف معین و مشخص توسط یک نهاد، سازمان و یا دولت برای یک مدت معین انجام می گیرد.

مبانی برنامه ریزی



فواید برنامه ریزی

- 1- تهیه مسیر منطقی و مشخص در زمان حال برای فعالیت های آینده
- 2- هماهنگ کردن فعالیت های مختلف آینده سازمان
- 3- تهیه استانداردهای مناسب برای اجرای کنترل
- 4- آماده ساختن سازمان برای مقابله و مواجهه با تغییرات و دگرگونی های غیرقابل پیش بینی
- 5- آگاهی از احتیاجات و نیازمندی های مشتریان
- 6- پی ریزی سیستم اطلاعات مدیریت به منظور اینکه اشخاصی که فعالیت های آینده سازمان به نحوی سروکار دارند، در جریان امور قرار بگیرند.
- 7- پیش بینی نیازمندی های گروه های ذی نفع (سهامداران، کارمندان، و مشتریان)

مبانی برنامه ریزی



فواید برنامه ریزی

8- تعیین و مشخص کردن نقص سازمان در محیط متغیر و دگرگون شونده

9- روشن کردن مسئولیت هایی که در آینده به عهده مدیران اجرایی و سرپرستان گذارده خواهد شد.

مبانی برنامه ریزی در مدیریت



تعریف برنامه ریزی

② برنامه ریزی به اهداف (آنچه باید انجام بگیرد) و نیز به ابزار (چگونه باید به هدف رسید) مربوط می شود.





مبانی برنامه ریزی در مدیریت

برنامه ریزی در محیط های غیر مطمئن

تغییرات تکنولوژی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و قانونی همیشه وجود دارند. محیطی که مدیران با آن روبرو هستند تأثیر بسیاری بر بقای سازمان دارد.

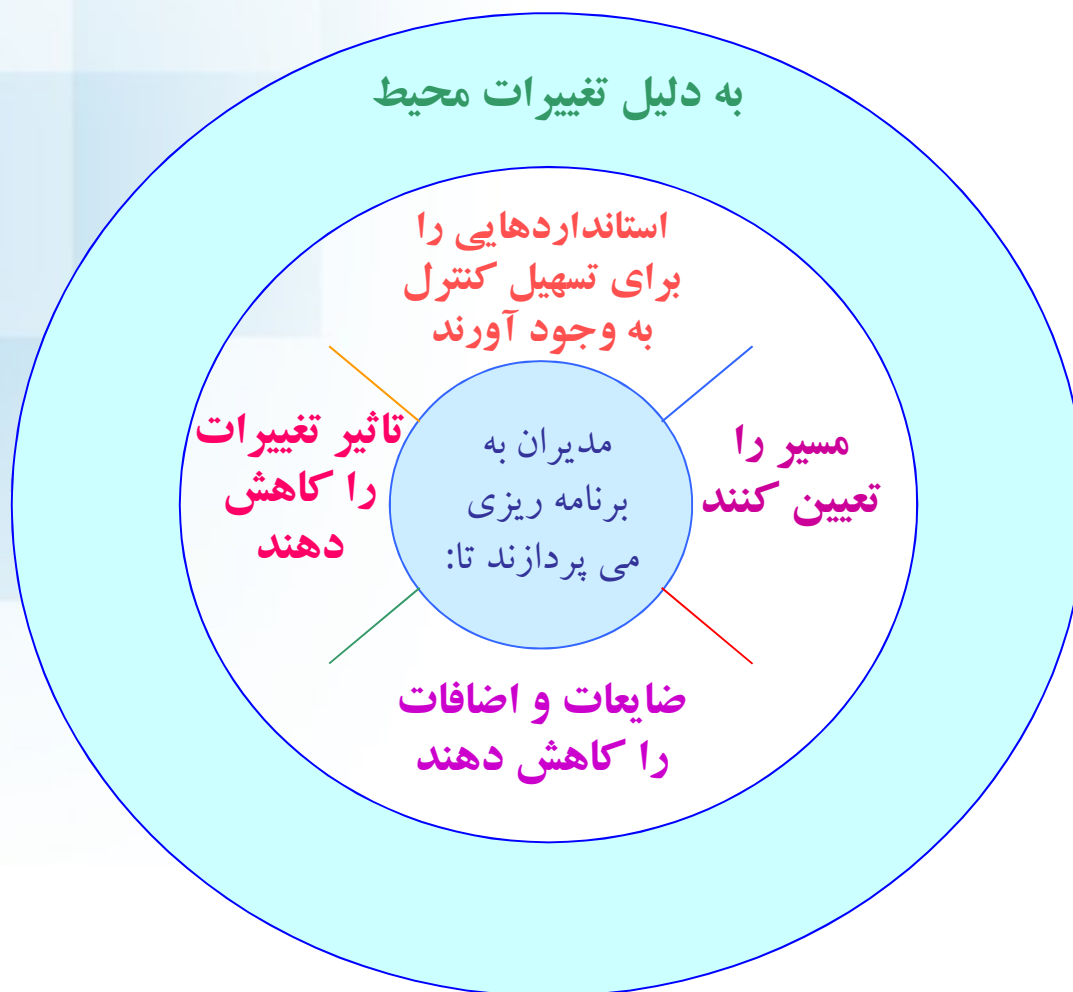
مدیران به چند دلیل باید به برنامه ریزی بپردازند:

- ④ تعیین مسیر؛
- ④ کاهش تأثیر تغییرات؛
- ④ به حداقل رساندن ضایعات و اضافات؛
- ④ ایجاد استانداردهای برای تسهیل کنترل.

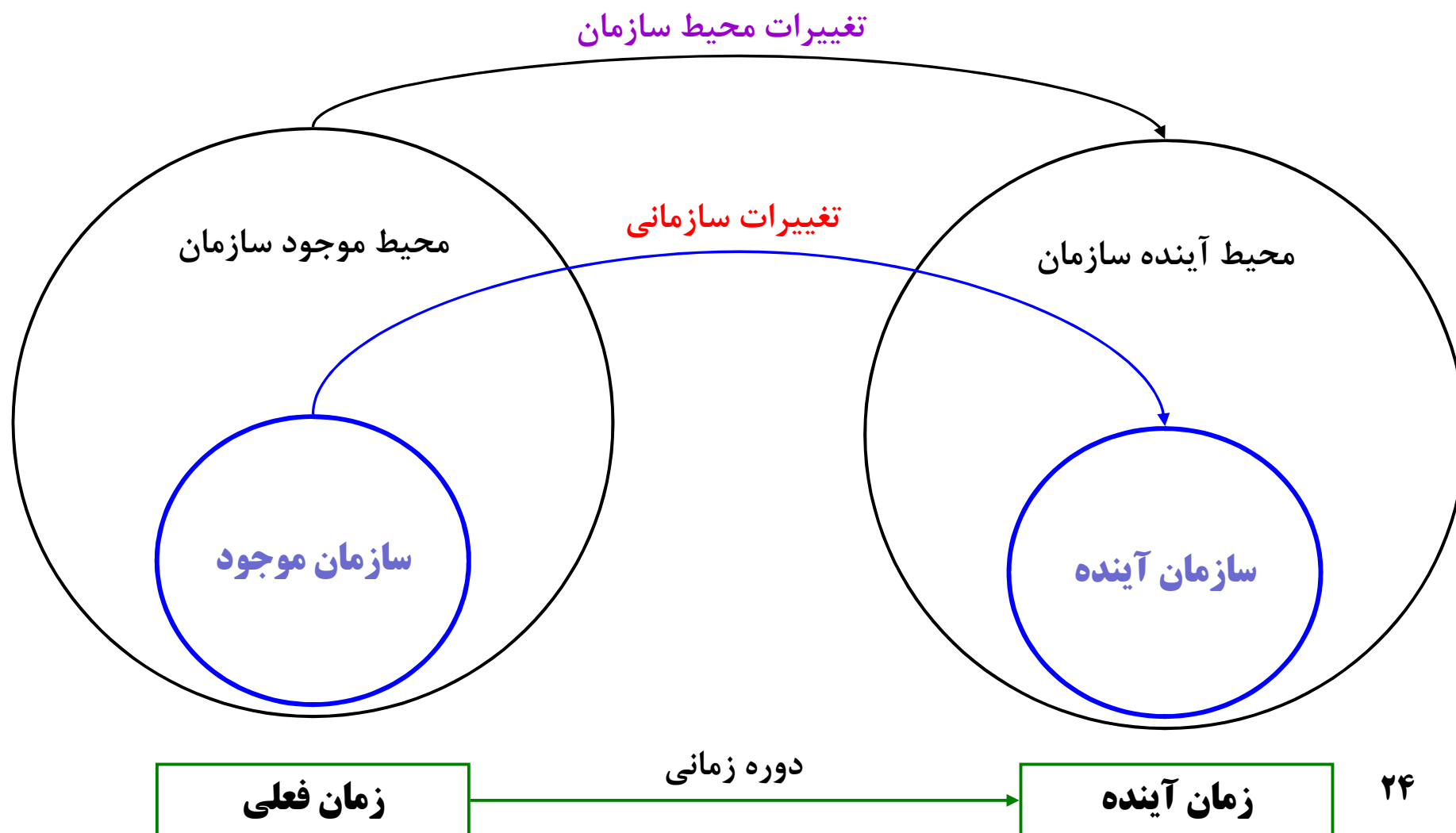


مبانی برنامه ریزی در مدیریت

دلایل برنامه ریزی (برنامه ریزی رسمی)



چارچوب مفاهیم در تحلیل و برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها



برنامه ریزی و کنترل

برنامه ریزی و کنترل رابطه بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند بطوریکه بسیاری از دانشمندان سیستم برنامه ریزی را بدون کنترل بی معنی دانسته و عنوان می کنند که بدون وجود نظارت و کنترل هیچ سیستمی نمی تواند به بالاترین ظرفیت خود برسد.

تعریف نظارت و کنترل:

فعالیتی است که باعث تطبیق عملیات انجام شده با اهداف برنامه می شود. به عبارت دیگر، نظارت مستمر می تواند اهداف مورد نظر را از انحراف حفظ می نماید.

مبانی برنامه ریزی



برنامه ریزی با سازمان هایی که فقط می خواهند پروژه های فعلی خود را به آینده منتقل کنند رابطه بسیار کمی دارد. برای مثال:

شرکتی می خواهد ۱ درصد از میران فروش خود را افزایش دهد و به این منظور تعدادی کارمند یا کارگر استخدام می نماید. این فعالیت را نمی توان برنامه ریزی تلقی کرد. زیرا برنامه ریزی:

گسترده تر

جهت نیل به هدف مطلوب سازمان ترکیب سازمان و وظایف آن تغییر یابد

ایجاد محصول جدید



مبانی برنامه ریزی در مدیریت

انتقادات وارد بر برنامه ریزی رسمی چیست؟

❶ برنامه ریزی ممکن است انعطاف ناپذیری به وجود آورد؛ (با فرض ثابت بودن محیط

❷ نمیتوان برای محیط‌های در حال تغییر برنامه‌ریزی کرد؛

❸ برنامه‌ریزی رسمی نمی‌تواند جایگزین خلاقیت و درک مستقیم باشد؛

❹ برنامه‌ریزی توجه مدیران را به رقابت امروزی جلب می‌کند نه به بقای فردا؛

❺ برنامه‌ریزی رسمی موفقیتی را تحکیم می‌بخشد که ممکن است منجر به شکست شود. (ایجاد حس اطمینان بیشتر به برنامه)



مبانی برنامه ریزی



برنامه ریزی و توسعه

- تا اوایل دهه ۱۹۶۰ مفهوم عام توسعه در معنای توسعه اقتصادی بکار می رفت. بر اساس شاخص های کمی مانند: افزایش تولید ملی، درآمد ملی و...
- ❶ بعد از آن مفاهیم برنامه ریزی در توسعه راه یافت : مفاهیمی چون کیفیت زندگی، رفاه اجتماعی،
- ❷ سازمان جهانی بهداشت از الگوی جدید برای توسعه حمایت می کند که فراتر از توسعه اقتصادی است " توسعه پایدار"
- ❸ در سال ۱۹۹۲ در «کنفرانس زمین» توسعه پایدار چنین تعریف شد: رفع نیازهای نسل حاضر بدون مصالحه با نسل های آینده در باره نیازهای آنها.
- ❹ کمیسیون جهانی محیط زیست، توسعه پایدار را این گونه تعریف کرد: «توسعه پایدار فرایند تغییری است در استفاده از منابع، هدایت سرمایه گذاری ها، سمت گیری توسعه تکنولوژی و تغییری نهادی است که با نیازهای حال و آینده سازگار باشد.»

مبانی برنامه ریزی



برنامه ریزی و توسعه

دولت ها برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار برنامه های رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خود را در قالب برنامه های ادواری تعریف و پی ریزی می کنند.

در سازمان ها برنامه ریزی یکی از وظایف مدیر است.

هرچه محیطی که مدیران با آن سرو کار دارند دارند بزرگتر و پیچیده تر باشد ضرورت برنامه ریزی آشکار تر می شود.

واضح است که هیچ برنامه ریزی با واقعیت تطبیق کامل را نخواهد داشت.

زیرا که تغییرات توسعه بسیار سریع است



مبانی برنامه ریزی

برنامه ریزی و آینده نگری

■ برنامه ریزی ابزاری است پویا برای:

■ تعیین هدف های آینده

■ رشد و توسعه و رسیدن به هدف

■ آماده ساختن یک جامعه، سازمان جهت مواجه شدن با آینده متغیر

■ رهبری کارکنان، پرورش و تجهیز آنها برای انجام وظایف و توسعه

■ ایجاد تغییرات و تحولات مطلوب در فرآیندها و روش های عملیاتی و ترکیب منابع

یک جامعه یا سازمان



مبانی برنامه ریزی در مدیریت

آینده نگری و برنامه ریزی

Forecasting

① آینده نگری مرحله پیش درآمد برنامه ریزی دراز

مدت محسوب می شود.

② در آینده نگری با تعیین، شناخت ها، فرضیه ها و

متغیرهای دراز مدت رشد و توسعه، شالوده و اساس برنامه

ریزی فراهم می گردد.



مبانی برنامه ریزی در مدیریت

آینده نگری و برنامه ریزی

Forecasting

- Planning is the attempt to create the future by building a path that leads to the future you desire.
- Forecasting is attempting to predict the future through empirical means.



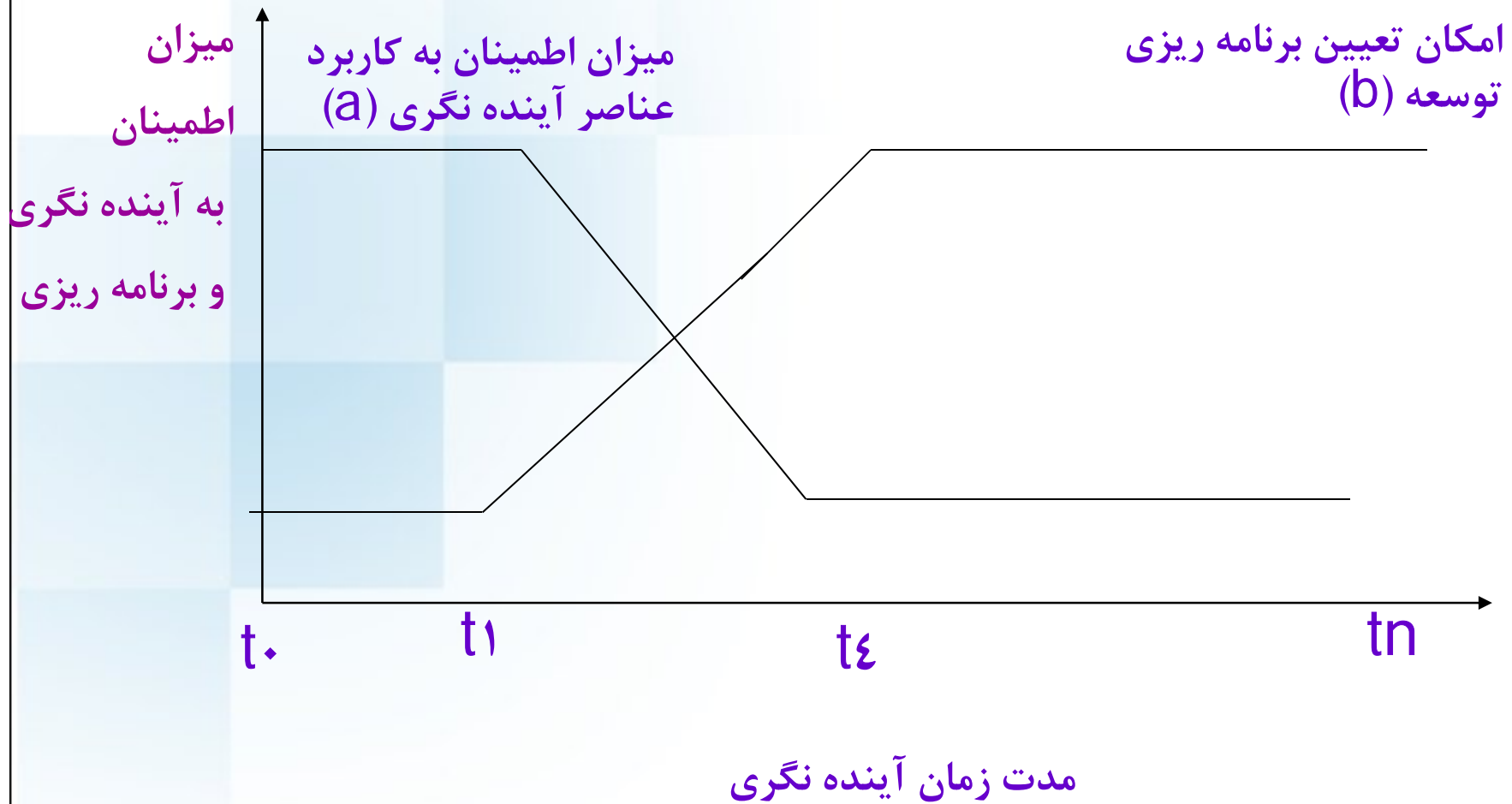
مبانی برنامه ریزی در مدیریت

آینده نگری و برنامه ریزی

Forecasting

■ An important, albeit often ignored aspect of forecasting, is the relationship it holds with planning. Forecasting can be described as **predicting what the future will look like**, whereas **planning predicts what the future should look like**.

رابطه آینده نگری و برنامه ریزی





مبانی برنامه ریزی در مدیریت

در نقطه زمان t_0 آینده نگری انجام شده و با افزایش طول زمان، میزان اعتبار عناصر پیش بینی شده کاهش پیدا می کند.
(منحنی a)

در مقابل با یک استراتژی انعطاف پذیر در یک سیستم بهینه امکان دقیق تر برنامه ریزی فراهم می شود (منحنی b)

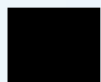


مارتاگال آینده را به صورت یک مخروط احتمالات به

تصویر می کشد.



زمان حال و استنباط از آینده



آینده بسیار محتمل



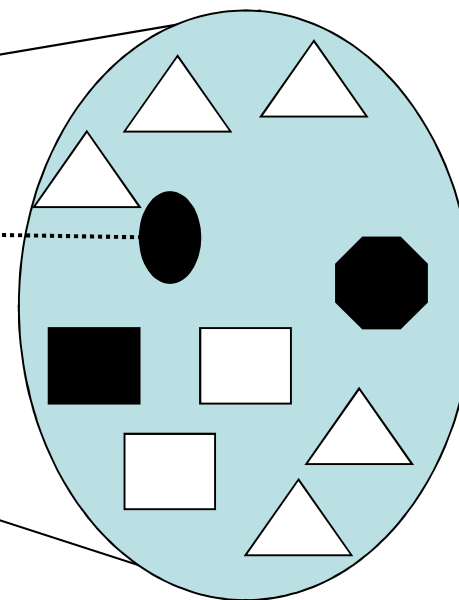
سایر احتمالات آینده



آینده مطلوب



آینده آشفته





مخروط احتمالات

هرچه از زمان حال دورتر شویم تنوع در احتمالات آینده بیشتر خواهد بود.

برخی رویدادها محتمل هستند (اینده محتمل).

برخی رویدادها نامحتمل هستند (آشفتگی)

برخی خوشایند و برخی ناخوشایند



ادوارد گرین: هیچکس قادر به پیش گویی دقیق تغییرات احتمالی آینده نیست.

چرا پس برنامه ریزی می کنیم؟

زیرا با اندیشه درباره آینده و حدس رویداد هایی که احتمالاً در آینده پیش خواهد آمد، هشیار شده و خواهیم توانست خود را برای مقابله با آنها آماده سازیم.



برنامه ریزی

برنامه ریزی در واقع نوعی تصمیم گرفتن است.

تصمیم سازی: برنامه ریزان به عنوان تحلیل گر و آینده نگر، اهداف و راه های وصول به آنها را تعیین می کنند و مدیران مسئولیت انتخاب نهایی و اجرای آنها را به عهده دارند (**تصمیم گیری**).

تصمیم گیری: انتخاب یک راهکار از میان دو یا چند راهکار. به بیان دیگر انتخاب **ارزش ها کمی یا کیفی متغیر ها** است. این متغیرها متغیرهای **تصمیم** یا **منتغیر کنترل شده** می نامیم.



نظریه ها و انواع برنامه ریزی

نظریه:

مجموعه ای سازمان یافته از مقولات، اصول، گزاره ها که برای شناخت و توضیح عرصه ای معین از واقعیت و یا تغییر و اصلاح آن به کار می ورد.

نظریه اجتماعی: کوششی است در راه تهیه مجموعه ای منظم ، بهم پیوسته و معنی دار، متشکل از گزاره ها، پیش فرض ها و اصولی که در راه تبیین امور اجتماعی بطور علمی پدید می آید.



انواع نظریه:

نظریه تبیینی: به توضیح و تبیین سیستم های اجتماعی می پردازد. (بررسی جنبه تئوری و نظری). بیشتر با شناخت عینی واقعیت (علوم نظری) سرو کار دارد.

نظریه تغییر (هنجاری): در جستجوی راه ها و وسایلی هستند که به نظارت ، ایجاد اصلاح و تغییر در سیستم اجتماعی مربوط می شود. بیشتر با علوم کاربردی سرو کار دارد. مانند مدیریت . مهندسی اجتماعی



سوال؟ برنامه ریزی بهداشت کدامیک از نظریه ها را
در بر می گیرد.



برنامه ریزی بهداشت

برنامه ریزی بهداشت دانش نظری محض یا یک دانش کاربردی نیست.
بلکه هم با شناخت نظری و هم با تغییر و اصلاح علمی سرو کار دارد.

انواع برنامه ریزی از لحاظ هدف



هدف های کوتاه مدت:

❖ تا یک سال را می پوشاند

❖ هدف های میان مدت: ۱ تا ۵ سال

❖ بلند مدت: بیش از ۵ سال

❖ برنامه ریزی به صراحت هر سه مقصد را در پیش می گیرد.

انواع برنامه ریزی از لحاظ هدف



برنامه ریزی عملیاتی:

انتخاب وسیله برای رسیدن به هدف های کوتاه مدت که یا از پیش تعیین شده ، یا توسط مقام بالاتر تحمیل شده یا به صورت قرار دادی پذیرفته شده

این برنامه ریزی کوتاه مدت است

غیرفعالان (علی رغم نگرش منفی نسبت به برنامه ریزی) درگیر برنامه ریزی عملیاتی هستند. هدف آنها حفظ وضع موجود است.

انواع برنامه ریزی از لحاظ هدف



برنامه ریزی تاکتیکی:

انتخاب وسیله و هدف های کوتاه مدت برای رسیدن به هدف های میان مدت که یا از پیش تعیین شده ، یا توسط مقام بالاتر تحمیل شده یا به صورت قرار دادی پذیرفته شده

واکنشگران درگیر برنامه ریزی تاکتیکی هستند. آنها باید حالت قبلی که می خواهند به آن بازگردند (هدف کوتاه مدت) و همچنین وسیله رسیدن به آن را انتخاب کنند.

انواع برنامه ریزی از لحاظ هدف



برنامه ریزی استراتژیک:

انتخاب وسیله ها و هدف های کوتاه مدت و میان مدت برای رسیدن به هدف های کوتاه مدت که یا از پیش تعیین شده ، یا توسط مقام بالاتر تحمیل شده یا به صورت قرار دادی پذیرفته شده

این برنامه ریزی بلند مدت است.

فعالان درگیر برنامه ریزی استراتژیک هستند. و دور اندیش تر از ارتجاعیون یا غیرفعالانند.

انواع برنامه ریزی از لحاظ هدف



برنامه ریزی هنجاری:

❖ مستلزم انتخاب وسیله ها و هدف های کوتاه مدت و میان مدت و بلند مدت است.

❖ این برنامه ریزی بطور نامحدودی ادامه می یابد و افق مشخصی ندارد

انواع برنامه ریزی از لحاظ هدف



برنامه ریزی عملیاتی به سیستم های فرعی کوچک سازمان نظر دارد و جداگانه به آنها می پردازد.

برنامه ریزی تاکتیکی تعامل میان سیستم ها فرعی و ارتباط متقابل آنها با سازمان سر و کار دارد.

برنامه ریزی استراتژیک نه تنها روابط درونی بلکه روابط میان سازمان و محیطی که با آن در ارتباط مستقیم است و آن را در برمیگیرد.

برنامه ریزی هنجاری روابط بین سازمانی محیط زمینه سرو کار دارد. انتخاب وسیله ها و هدف های کوتاه مدت و میان مدت و بلند مدت است.



انواع برنامه ریزی از لحاظ مراحل اجرایی

برنامه ریزی فعالیتی است که منجر به تهیه برنامه شود.

سه مرحله اصلی برنامه ریزی :

۱. تهیه و تنظیم برنامه (برنامه ریزی)

۲. اجرای برنامه

۳. ارزشیابی برنامه اجرا شده

هر مرحله از برنامه ریزی خود نیاز به برنامه ریزی دارد که به آن برنامه ریزی برنامه ریزی گویند **planning of planning**

انواع برنامه ریزی از لحاظ مراحل اجرایی



۱. تهیه و تنظیم برنامه (برنامه ریزی)

آرمان ها، اهداف میان مدت، کوتاه مدت، الویت بندی اهداف، زمان بندی اهداف تعیین می گردد.

به این سوالات پاسخ می دهد که چه کسانی، چگونه، با چه منابعی (اطلاعاتی ، مالی) در چه زمانی اهداف برنامه ریزی تعیین می کنند؟

انواع برنامه ریزی از لحاظ مراحل اجرایی



۲. برنامه ریزی اجرا:

فرایند ها ، فراگردها ، فعالیت ها ، پروژه ها ، ابزار و وسایل و مدل ها باید مشخص شوند.

به این سوالات پاسخ می دهد که چه کسانی، چگونه، با چه منابعی در چه بازه زمانی روش ها و شیوه های پیاده ساز برنامه را تعیین می کنند؟

انواع برنامه ریزی از لحاظ مراحل اجرایی

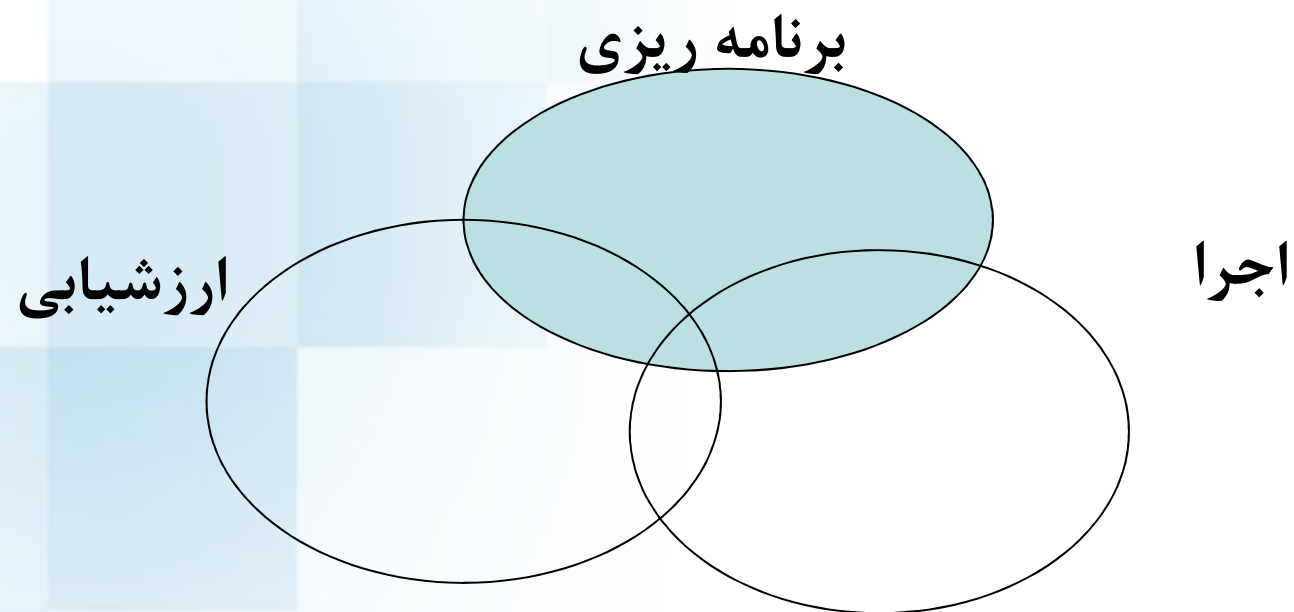


۲. برنامه ریزی ارزشیابی:

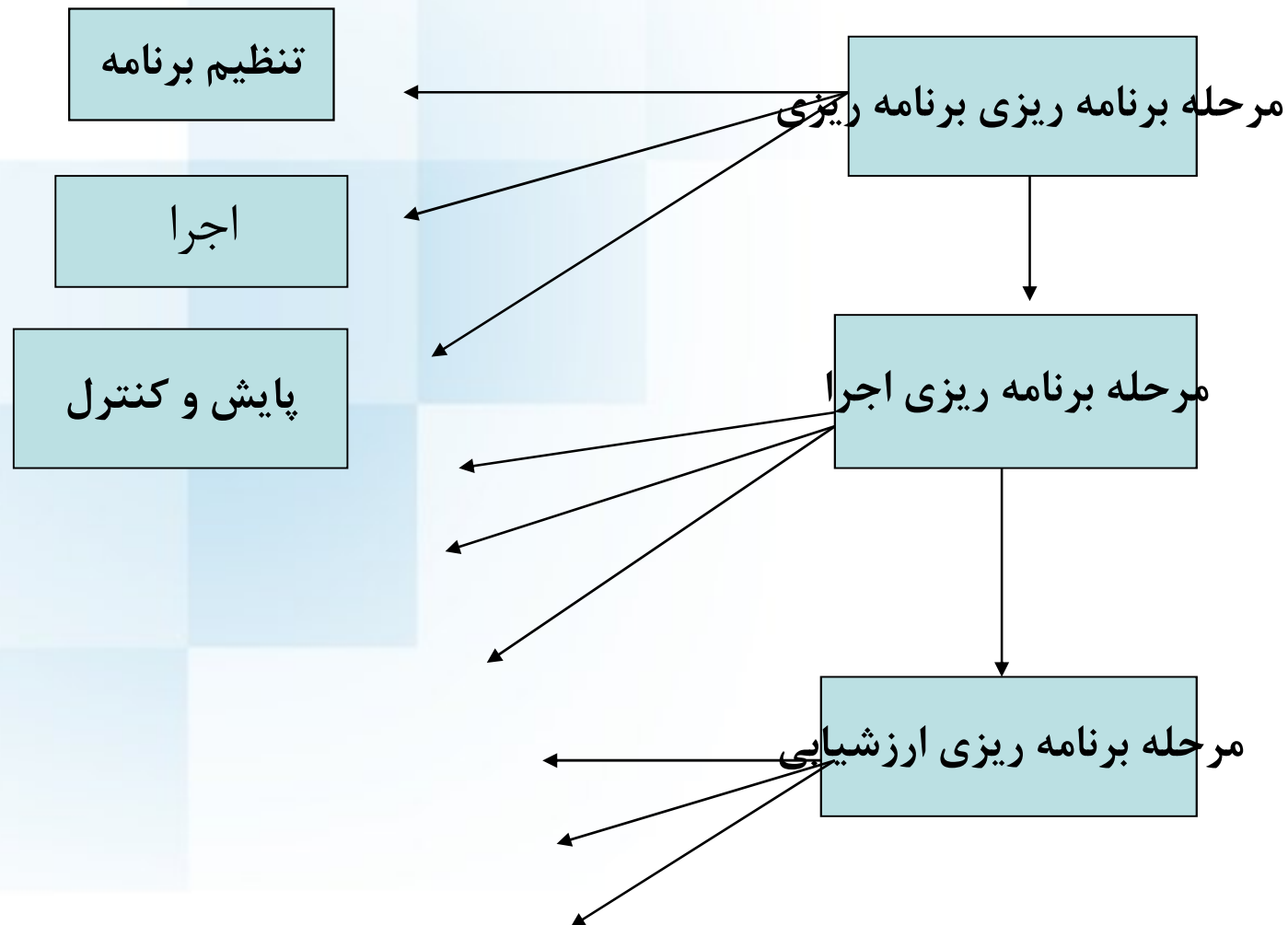
چگونگی اندازه گیری و سنجش شاخص های نیل به اهداف، مقایسه با شاخص ها و قضاوت باید مشخص گردد.

به این سوالات پاسخ می دهد که چه کسانی، چگونه (ابزار و شاخص ها، روش ها) برنامه ریزی را ارزشیابی و کنترل خواهند نمود؟

فرایند برنامه ریزی ، اجرا و ارزشیابی



مراحل برنامه ریزی برنامه ریزی





برنامه ریزی بهداشت و درمان

🌸 برنامه ریزی بهداشت و درمان در چارچوب مفاهیم و اصول کلی برنامه ریزی قرار دارد

🌸 هدف نهایی برنامه ریزی بهداشت و درمان ارتقاء سلامت و افزایش کیفیت زندگی است

🌸 نقش برنامه ریزی در بخش بهداشت و درمان مشارکت در تخصیص بهینه منابع کمیاب به منظور حصول خدمات بهداشتی درمانی به صورت سودمند عادلانه ایمن و بهنگام



ارتباط برنامه ریزی بهداشت و درمان با سایر رشته ها

برنامه ریزی بهداشت و درمان یک رشته علمی-کاربردی و یک دانش
میان رشته ای است

این رشته با گرایش ها و متغیر های اجتماعی ، اقتصادی، زیستی ،
فرهنگی و جمعیت شناسی، اپیدمیولوژیک سر و کار دارد

مهمترین رشته هایی که با برنامه ریزی بهداشت و درمان مرتبط
هستند

مدیریت

اقتصاد و روش های مقداری

اپیدمیولوژی

روش پژوهش در سیستم های بهداشتی-جامعه شناسی - بودجه بندی



مفهوم برنامه ریزی بهداشت ملی

عبارتند از فرایند تعیین مسائل بهداشت جامعه، تشخیص نیازها، منابع و طرح اهداف واقعی عملی بر اساس اولویت ها، تنظیم اعمال اداری برای رسیدن به آن اهداف که خود جزئی از برنامه ریزی عمرانی را برای توسعه اقتصادی و اجتماعی تشکیل می دهد.



مراحل فرایند برنامه ریزی بهداشت ملی

مفهوم برنامه ریزی از فرایند اندیشیدنی، سیستماتیک و عینی به مفهوم سازماندهی منابع و جهت دهی اطلاعات تغییر پیدا کرده است.

در واقع برنامه ریزی چگونگی حداکثر استفاده از منابع و امکانات محدود را با توجه به الویت ها مشخص می نماید.

برنامه ریزی فرایندی پویا است و حرکتی متعالی و پایان ناپذیر

ساخت و عملکرد سازمان برنامه ریزی باید بر اساس ویژگی های ملی و محلی هماهنگ شود.

برنامه ریزی بهداشت و درمان در سطح ملی یا استانی مانند هر برنامه ریزی دارای سه مرحله اصلی تهیه و تنظیم برنامه، اجرا و ارزشیابی است و هر مرحله شامل چند مرحله فرعی است.



مراحل فرایند برنامه ریزی بهداشت ملی

مرحله اول: تهیه و تنظیم برنامه

گام اول: برنامه ریزی برنامه :

چه کسانی با چه توانی و چگونه در برنامه ریزی مشارکت خواهند داشت؟

در ابتدای برنامه ریزی دستگاه تصمیم گیرنده باید نمایندگان نهاد سیاسی (دولت)، نمایندگان مردم و متخصصین بهداشت حضور داشته باشند. تعادل این سه گروه بسیار مهم است

تناسب فعالیت های بهداشتی با خواست ها و تمایلات توده مردم

باید خط مشی اساسی برنامه به سوی متخصصین حرفه ای بهداشت سنگینی نماید.

به دلیل ملاحظات اقتصادی نیازمند استفاده از متخصصین اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی ضروری است.



مراحل فرایند برنامه ریزی بهداشت ملی

❖ واحد برنامه ریزی هرگز نباید خود را با مسائل اجرایی درگیر نماید ولی ضرورتاً باید همکاری نزدیکی با آن داشته باشد.

❖ در صورتیکه متصدیان واحد برنامه ریزی به بروزرسانی اطلاعات خود (آموزش) مجهز شوند کیفیت برنامه ریزی رافزایش می یابد

❖ گام دوم: تعیین سیاست ها و هدف های کلی:

❖ برنامه ریزی در چه مسیری است و به چه چیزی دست خواهد یافت؟

❖ سیاست ها و هدف های برنامه ریزی باید بر اساس خط مشی سیاسی عمومی کشور تعیین شود.

❖ عدم دخالت تمایلات شخصی در امر برنامه ریزی

❖ توجه به مناطق محروم و تحول در افکار عمومی جامعه

❖ انطباق کامل هدف های برنامه ریزی با سیاست گروههای سیاسی مسئول برنامه

ریزی



مراحل فرایند برنامه ریزی بهداشت ملی

در ابتدای برنامه نیازمند تشریح روشن اهداف هستیم

مثال: سیاست کلی: کاهش محرومیت زدایی در استان های محروم کشور

هدف کلی: توسعه اقتصادی - اجتماعی استان های محروم

هدف کلی بخش بهداشت: ارتقاء سلامت مردم استان های محروم

گام سوم: گردآوری اطلاعات :

چه داده هایی و چگونه باید گردآوری شود؟

گروه های برنامه ریزی به عنوان یه واحد آماری اطلاعات لازم را در اختیار تصمیم گیرندگان قرار می دهند.

مدت زمانی که هر واحد برنامه ریز باید برای جمع آوری اطلاعات اختصاص دهد به چگونگی وضعیت سازمان های آماری موجود در سطح شکور بستگی دارد.



مراحل فرایند برنامه ریزی بهداشت ملی

در صورتی که اطلاعات در دسترس برای اقدام به برنامه ریزی کفایت نکند واحد برنامه ریز باید راسا به بررسی هایی جهت جمع آوری اطلاعات بپردازد

برنامه ریزی خوب منجر به انتخاب خوب از میان اطلاعات مفید و ضروری می شود

سازمان های آماری اطلاعات را بسیار آشفته و درهم تهیه می کنند

لذا اطلاعات زائد و بی ارتباط حذف شود در غیر اینصورت اطلاعات جمع آوری شده قابل اعتماد نیستند.

در برنامه ریزی بهداشتی کار با جمع آموری اطلاعات جمعیت شناسی (دموگرافیک) شروع می شود.

سپس اطلاعات اپیدمیولوژیک (بروز، شیوع مشکلات بهداشتی)

اطلاعات جمع آوری شده از بیمارستان ها و سایر موسسات مشابه به علت انتخابی بودن ارزش چندانی ندارد.



مراحل فرایند برنامه ریزی بهداشت ملی

اطلاعات اقتصادی. ساده ترین نوع اطلاعات ضروری هزینه واقعی هر نوع از فعالیت بهداشتی است

در جمع آوری اطلاعات باید:

منبع باید معتبر و موثق باشد (منبع اطلاع رسانی)

اطلاعات باید بهنگام باشد (سرعت اطلاعات)

اطلاعات باید ضروری و مفید باشد (ضرورت و اهمیت اطلاعات)

حجم اطلاعات باید کافی باشد (کفایت اطلاعات)

اطلاعات باید درست و صحیح باشد (صحت اطلاعات)

کنترل و غربالگری داده ها به منظور گزینش اطلاعات

چگونگی استفاده از امکانات موجود و طرح عملی استفاده از متخصصین



مراحل فرایند برنامه ریزی بهداشت ملی

🌸 گام چهارم: تعیین الویت های مسائل بهداشتی:

🌸 کدام مسائل در الویت برنامه ریزی قرار دارند ؟ چگونه الویت ها تعیین می شوند؟

🌸 تعیین الویت ها به مثابه قلب تپنده فرایند برنامه ریزی است

🌸 در تعیین الویت ها قضاوت صحیح و آگاهی و بینش از مسائل مورد نظر ضروری است

🌸 صراحت و تعریف دقیق و روشن جریان امور به تعیین الویت کمک خواهد کرد

🌸 ساختن متغیر هایی که همبستگی کمی با یکدیگر دارند در تعیین الویت ضروری است.

🌸 مثال: اپیدمیولوژیست ها تعیین اولویت ها را عمدتاً به عنوان تفکیک میزان های مرگ و میر و اتلاء به بیماری ها تلقی می نمایند



مراحل فرایند برنامه ریزی بهداشت ملی

مشارکت مردم در نیاز سنجی و تعیین الویت ها، بسیج منابع و اجرای برنامه ها در موفقیت برنامه ریزی نقش دارد.

روشی که در سال های اخیر موفق بود MAPP نام دارد

Mobilizing for action through planning and partnership

در این روش با ایجاد مشارکت، شناسایی شرکت کنندگان و سازمان دهی آنها در گروه های کاری شکل می گیرد.

در کشورهای در حال توسعه محدودیت شبکه مدیریتی حتی از فقدان منابع مالی نیز محدود کننده تر می باشد



مراحل فرایند برنامه ریزی بهداشت ملی

۱. گام پنجم: طرح برنامه با مشخص کردن هدف های جایگزین اصلی:

۲. چگونه اهداف ویژه الویت های برنامه را به دست خواهند آورد؟

۳. هدف های جایگزین راه های فائق شدن بر مسائل و مشکلات بهداشتی را عرضه می کند.

۴. بیان صریح و روشن طرق جایگزین به دسترسی به اولویت ها کمک می کند.

۵. نکات مورد توجه ارائه طرح:

۱. سیمای دقیق جنبه های فنی برنامه

۲. چهارچوب سازمانی مورد لزوم

۳. پرسنل و امکانات ضروری

۴. هزینه ها

۵. نتایج احتمالی



مراحل فرایند برنامه ریزی بهداشت ملی

تصمیم گیری در رابطه با آن دسته از فعالیت های بهداشتی چندی بعدی و مقایسه آن با فعالیت های تک بعدی

تصمیم نهایی در انتخاب انواع فعالیت های بهداشتی عمدتاً بر مبنای نوع هزینه و نتایج حاصله است.

برنامه ریزی جامع چهارچوب کلی توسعه کشور را مشخص می کند و عمدتاً با تعیین الویت ها و تاکید نسبی بر برنامه های سروکار دارد که بر اساس آن برنامه ریزی برای برنامه ها و پروژه امکان پذیر خواهد شد

برنامه ریزی برای برنامه اختصاص به آن دسته از فعالیت های بهداشت با ابعاد گسترده دارد که ماهیتاً چندین مساله بهداشتی را در برمی گیرد.

برنامه ریزی برای پروژه ماهیتاً متمرکز و محدود است و فعالیت های بهداشتی پر کیفیت و تک بعدی را در برمی گیرد در زمان محدود



مراحل فرایند برنامه ریزی بهداشت ملی

گام ششم: تنظیم برنامه تفصیلی:

برنامه ها چگونه، چه کسی، کجا اجرا خواهد شد

با افزایش همکاری منطقه ای موفقیت این نوع از برنامه ریزی افزایش خواهد یافت



مراحل فرایند برنامه ریزی بهداشت ملی

مرحله دوم: اجرای برنامه

اجرای برنامه بخشی از فرایند برنامه ریزی است

چگونگی اجرای برنامه بخش مکمل برنامه ریزی بهداشتی است.

امور اجرایی هر برنامه ای بخش حساس و مهمی از فرایند هر برنامه ای تلقس می شود.

مدیریت اجرای برنامه باید فرایند پایش و اصلاح مراحل اجرایی را با دقت اجرا کند

ایجاد زمینه های پذیرش برنامه اولین اقدام در اجرای برنامه است.

برنامه های بی ضرر و با شرایط موجود با احتمال بیشتری پذیرفته خواهند شد

مشارکت هرچه بیشتر پرسنل بهداشتی، رهبران سیاسی و مردمی نیز در مقبولیت برنامه موثر است.



مراحل فرایند برنامه ریزی بهداشت ملی

❖ مرحله سوم: ارزشیابی:

❖ چگونه و با چه معیارهایی ارزشیابی برنامه انجام می گیرد؟

❖ در بسیاری از موارد واحد های مسئول برنامه ریزی، واحد های برنامه ریزی و ارزشیابی نامیده می شوند.

❖ برخلاف گذشته که سه مقوله برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی جدا در نظر گرفته می شد در حال حاضر این سه مقوله را جزء یک فرایند در نظر میگیرند.

❖ آیا استانداردها و هدف های تعیین شده برنامه به درستی رعایت می شود (ارزشیابی مستمر)

❖ ارزشیابی در رابطه با فرایند برنامه ریزی: آیا هدف های اصلی مورد نیاز به درستی انتخاب شده اند؟



مراحل فرایند برنامه ریزی بهداشت ملی

واقع گرایی در ارزشیابی بسیار مهم است.

غرور طبیعی انسان در اغلب موارد او را به خطاهای ذهنی غیرقابل کنترل وامی دارد.

برای غلبه بر این مشکل: تصمیم به ترک راه ها و شیوه های مبتنی بر فرهنگ پذیرفته شده و آمادگی پذیرش شیوه های جدید



کارایی برنامه ریزی بهداشت ملی

❖ شکست برنامه ریزی بهداشتی در اغلب موارد به علت عدم توجه کافی به چگونگی اجرای برنامه است

❖ برنامه ریزان به علت دوری از واقعیت های مشهود زندگی مردم و امور اجرایی برنامه ها مورد انتقاد قرار گرفته اند. این رویه برنامه ریزی را بی ربط و غیر قابل اجرا می کند

❖ مرحله اجرا به عنوان اساسی ترین مقطعی است که کلیه مراحل پیشین به آن ختم خواهد شد

❖ برنامه ریزی جامع الگویی برای برنامه های دیگر است و با الویت ها سر و کار دارد تا با جزئیات

❖ هماهنگی میان خدمات بهداشتی و دیگر بخش های مهم توسعه اقتصادی و اجتماعی از اهمیت بالایی برخوردار است.



چهارچوب برنامه ریزی

■ مشخص کردن مسئولیت ها از وظایف مهم واحد برنامه ریزی است.

■ یک سر قطب مسئولین شامل گروه های متناسبی از متخصصین بهداشت، اعضای انجمن های حرفه ای، سازمان های داوطلب علاقمند و نمایندگان مردم

■ این گروه کمیته نیمه وقت نامیده می شود

■ قطب دیگر شامل فعالیت های برگزیده حرفه ای و تمام وقت می باشد.

■ در سطوح محلی برنامه ریزی کمیته های بررسی مسائل نقش بسزایی دارد

■ در سطوح میانه برنامه ریزی برنامه ریزی واحد های تخصصی از اهمیت ویژه ای برخوردار است



چهارچوب برنامه ریزی

در برنامه ریزی جامع ضرورت وجود کمیته بررسی مسائل بیشتر محسوس است

در برنامه ریزی برنامه و طرح (پروژه) به متخصصین حرفه ای بیشتر نیاز است.

ترکیب تخصصی ستاد واحد برنامه ریزی باید با شرایط ، فرهنگ و سنت های محلی متناسب باشد

حضور آمارشناسان، متخصصین تنظیم بودجه، امور مالی و اگر برنامه ریزی برای بیماری خاصی صورت گیرد نیازمند متخصصین در زمینه مربوطه هستیم.

تمرکز و عدم تمرکز

سازمانی که در آن اغلب اختیارات تصمیم گیری در دست مدیران رده بالا سازمان است **سازمان متمرکز** و سازمانی که در آن اختیارات تصمیم گیری در رده‌های مختلف است **سازمان غیر متمرکز** نام دارد

خصوصیات نظام متمرکز

- ۱) دولت مرکزی تنها منبع دارای صلاحیت برای وضع قوانین و مقررات
- ۲) حق تشکیل سازمانها و استخدامی و بر کناری بر عهده دولت مرکزی است
- ۳) بودجه کشور توسط حکومت مرکزی تنظیم میشود.
- ۴) وجود سلسله مراتب اداری
- ۵) متمرکز بودن شخصیت حکومت
- ۶) لازم الاجرا بودن دستورات روسای سازمان های متمرکز در تمام سازمانها

علل استقرار نظام متمرکز

الف) عدم رشد فکری

ب) عدم آشنایی مردم به حقوق و تکالیف اجتماعی

ج) بیسوادی

د) استقرار یک سیستم حکومتی

ه) حکومت های استبدادی

علل تمرکززدائی

- پائین بودن کارآئی
- عدم مشارکت کارکنان در بخش غیر دولتی
- کیفیت نامطلوب ارائه خدمات
- بالابودن هزینه ها
- عدم دسترسی مطلوب به خدمات
- نارضایتی ارباب رجوع
- عدم پاسخگویی
- تمرکز فعالیتها
- ناکافی بودن منابع جهت توسعه

انواع عدم تمرکز

عدم تمرکز اداری: تفویض قسمتی از اختیار دولت مرکزی به سازمان های با صلاحیت

عدم تمرکز سیاسی: واحدهای محلی مستقل عمل می کنند

عدم تمرکز فنی: اعطای کامل اختیار تصمیمی گیری به سازمان دولتی

عدم تمرکز سازمانی: تقسیم کار بین مدیران و روسای واحدهای سازمان



تمرکز گرایی و تمرکز زدایی در برنامه ریزی

دولت ها در تصمیم سازی خود به نقش شهروندان بیشتر توجه کرده که این خود منجر به تمرکز زدائی شده است.

تمرکز زدایی شیوه ای از حکومت ، سیستمی از ترکیب مسئولیت ها در بین نهاد های اداره حکومت در سطح مرکزی منطقه ای و محلی است که بر اساس اصل اختیار در تصمیم گیری صورت بندی می شود.

دو هدف تمرکز زدایی:

به دست گرفتن تنظیم بهتر ساز و کارهای بازار در عقلانی کردن تخصیص منابع به نفع اجتماعات محروم تر

بهبود سازو کارهای مدیریت و ایجاد انسجام اجتماعی به منظور تقویت ظرفیت ها ، حاکمیت و مشارکت در سطح محلی

اختیار Authority

مفهوم حقوقی:

• **حقی است که قانون برای فرد شناخته است که بتواند عملی را انجام دهد یا آنرا ترک نماید.**

مفهوم اداری:

• **دارا بودن قدرت سازمانی (با منشاء قانونی) برای اعمال نفوذ بر رفتار زیردستان یا تغییر در نگرش آنها**



تمرکز گرایی و تمرکز زدایی در برنامه ریزی

تمرکز زدایی می تواند عنصر بسیار مهمی در ایجاد جامعه مدنی باشد

جامعه مدنی به مجموع سازمان ها و نهادهای مدنی و اجتماعی داوطلبانه ای اشاره دارد که بنیان جامعه ای پویا را پی می ریزند و از نظر داوطلبانه بودن، در تضاد با ساختار تحمیلی حکومت (جدای از نوع حکومت) و موسسه های بازرگانی و بازار هستند.

بطور کلی اعمال قدرت بوسیله شهروندان

مثال از نهادهای جامعه مدنی :

سازمان های غیر دولتی

یک نظام تمرکز گرا زیر مجموعه های خود را به سوی مرکزیت فرا می خواند و اختیاران آنها را بسیار محدود می کند .

کدام نوع از رویه ها در برنامه ریزی موثر تر است؟ تمرکز گرایی یا تمرکز زدایی؟



تمرکز گرایی و تمرکز زدایی در برنامه ریزی

❖ نمی توان برای همه موارد و در همه جا حکم کلی صادر نمود

❖ میزان مشارکت مردم تا حدودی به فرهنگ و سنت منطقه بستگی دارد.

❖ برنامه ریزی متمرکز از

❖ سهولت اجرایی

❖ کنترل و سلسله مراتب برخوردار است

❖ اما تمرکز بیش از حد بر تمرکز گرایی منجر به نتیجه نامطلوب می شود

❖ برخی از طرح های بهداشتی نیازمند برنامه ریزی متمرکز است در ظرایفی مانند:

❖ هدف تغییر شرایط

❖ عدم تغییر عمده در عادات مردم مانند: بهسازی محیط و ریشه کنی مالاریا

❖ با اینحال نمی توان نقش مردم را نادیده گرفت



تمرکز گرایی و تمرکز زدایی در برنامه ریزی

برنامه های تمرکز دایی رابطه تنگاتنگی با زندگی فردی مردم دارد

مواردی که نیازمند مرکزیت دادن به تصمیم گیری است:

۱. تعیین سیاست ها و اهداف کلی

۲. تخصیص منابع و اطلاعات اساسی:

برنامه ریزان باید از چگونگی همکاری سازمان های ارائه دهنده خدمات بهداشتی مطلع باشند و بر اساس محدودیت مالی و انسانی تصمیم گیری کنند

۳. هدایت و کنترل برنامه ها در راستای الویت ها:

حفظ الویت های برنامه اصلی. تلاش در جهت کار در مناطق محروم

سازماندهی و هدایت کلی برنامه ریزی



تمرکز گرایی و تمرکز زدایی در برنامه ریزی

۴. پایش و ارزشیابی کلی: 

ارزشیابی مستمر در منطقه صورت می گیرد. 

ارزشیابی کلی ، مقایسه برنامه ها و طرح مناطق دیگر در مرکز انجام می گیرد 



تمرکز گرایی و تمرکز زدایی در برنامه ریزی

❖ مسئولیت های منطقه ای نامتمرکز

❖ این مسئولیت ها از وظایف مسئولین مرکزیت برنامه ریزی به حساب نمی آید

❖ کیفیت جمع آوری اطلاعات و خود اطلاعات بستگی به میزان مشارکت منطقه دارد

❖ بازگذاشتن دست گروه های محلی جهت اعمال انعطاف در آخرین مرحله تعیین الویت ها (علی رغم تحت وظیفه بودن آن برای مرکز)

❖ مشارکت گروه های منطقه ای در تدوین برنامه تفصیلی

❖ در فرایند هرگونه برنامه ریزی عملیات اجرایی نهایی در سطوح محلی شکل می گیرد

❖ نادیده گرفتن مسئولین محلی و منطقه ای می تواند منجر به شکست برنامه گردد.



عمل برنامه ریزی در بخش بهداشت

مراحل عمل برنامه ریزی:

۱. تشخیص مسائل:

۲. تعیین هدف و تنظیم برنامه

۳. تامین بودجه و اجرا

۴. ارزشیابی

در هر یک از مراحل فوق محدودیت زمانی وجود دارد



تشخیص مسائل

❖ مرحله اساسی در برنامه ریزی است

❖ درستی تشخیص به اندازه درمان بیماری موثر است.

❖ مشکلات جامعه وابستگی نزدیکی با مسائل اجتماعی اقتصادی و فرهنگی دارد.

❖ عمل تشخیص باید بر اساس مشهودات بوده و کامل باشد

❖ نباید متخصص بیش از حد به رشته تخصصی خود پردازد

❖ تشخیص باید شامل همه مردم بشود نه فقط قسمتی از آنها

❖ لازم است تشخیص مسئله از جنبه های زیر مورد بررسی قرار گیرد.:

❖ ۱. تعریف موضوعی که باید تشخیص داده شود

❖ ۲. گردآوری اطلاعات لازم به منظور توصیف وضعیت موجود



تعریف موضوع

۳. شرح وضع بهداشتی

۴. پیش آگاهی وضع بهداشتی

۵. ارزشیابی وضع بهداشتی موجود

برنامه ملی بهداشت برای کل کشور اجرا می شود و برای تمام افراد با خصوصیات مختلف نه معدل مشخصات کشور

برنامه ریزی محلی منجر به علاقه و فهم به موضوع می شود

مناسب ترین واحد های برنامه ریزی بهداشتی باید نواحی نسبتا کوچکی باشند

ترکیب برنامه محلی اساس برنامه های منطقه و این به نوبه خود جزئی از برنامه ملی را تشکیل می دهد.

واحد برنامه ریزی محلی که به عنوان یک مرکز خدمات اجتماعی محسوب می شود.

این واحد باید دارای منابع دائمی باشد که بتواند سلامت مردم را حفظ نماید



تعریف موضوع

در ناحیه محلی برنامه ریزی باید دارای خدمات سیاسی و اداری کامل باشد.

این ناحیه نباید از یک واحد جغرافیایی که اداره آمار برای ثبت موالید و متوفیات دارد کوچکتر باشد.

تعیین فهرستی نواحی ثبت آمار تولد و مرگ و میر در کشور و تعیین اینکه این نواحی چه منابع دائمی جهت تامین خدمات بهداشتی مورد نیاز مردم خود دارند.

اگر برخی از نواحی دارای منابع ناقص باشند می توانند با نواحی مجاور تشکیل واحد برنامه ریزی محلی دهند تا تهیه خدمات اساسی بهداشتی برایشان میسر گردد.

تامین سلامت افراد در منطقه به این بستگی دارد که چقدر خدمات را دریافت میکنند.

شعاع مرکز نباید بیش از ۲ ساعت راه با وسایل نقلیه عمومی و معمول در جامعه باشد. این مسافت تجربی بوده.



تعریف موضوع

■ جمعیت تحت پوشش برنامه ریزی محلی باید مابین ۱۰۰ تا ۱۵۰ هزار نفر باشد.

■ تعداد بیش از حد جمعیت منجر به پیچیدگی تمیز مشکلات و حل معضلات بطور مشخص می گردد.

■ جمعیت بیش از ۱۵ هزار نفر مانند یک منطقه تلقی می گردد. و خدمات بهداشتی تخصصی تری برای آنها در نظر گرفته می شود.

■ برخی از نقاط به علت پراکندگی بالا و بزرگ بودن نمی توان آنها را جزء هیچ ناحیه برنامه ریزی قرار داد. دو راهکار برای آن وجود دارد:

■ در صورت بزرگ بودن: می توان آنها را ضمیمه ناحیه برنامه ریزی محلی با منابع بیشتر کرد.

■ در صورت پراکنده بودن: فعالیت های بهداشتی محدود به ویزیت های دوره ای تا زمانیکه این نواحی به نواحی تازه برنامه ریزی تبدیل شود.

برنامه ریزی استراتژیک



با استفاده از این مهارت، می توان مسائل و رویدادها را قبل از وقوع، تجزیه و تحلیل نماییم (آینده سازی فعال **Proactive Futuring**).

تنها چیزی که در برنامه ریزی استراتژیک همه افراد باید بدانند این است که:

“هر چیزی را که تصور کنیم و بدان باور داشته باشیم، همان را بدست خواهیم آورد.”

برنامه ریزی استراتژیک



ویژگی یک برنامه خوب

1. هدف های برنامه باید روشن، مشخص و قابل فهم باشد
2. ساده و جامع
3. متعادل و قابل انعطاف
4. محدودیت زمانی
5. با همکاری کارکنان تهیه شود



برنامه ریزی استراتژیک

تعریف استراتژی: (Strategy)

استراتژی مفهومی نظامی دارد و “نقشه یا طرحی برای عمل” ترجمه شده است. **یا راه و روش رسیدن به اهداف.** بنا به تعریف استراتژی برنامه، الگوی رفتاری، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاهها و جهت حرکت سازمان را نشان می دهد و به معنی **راهبرد** می باشد.

تعریف برنامه ریزی استراتژیک: (Strategic Planning)

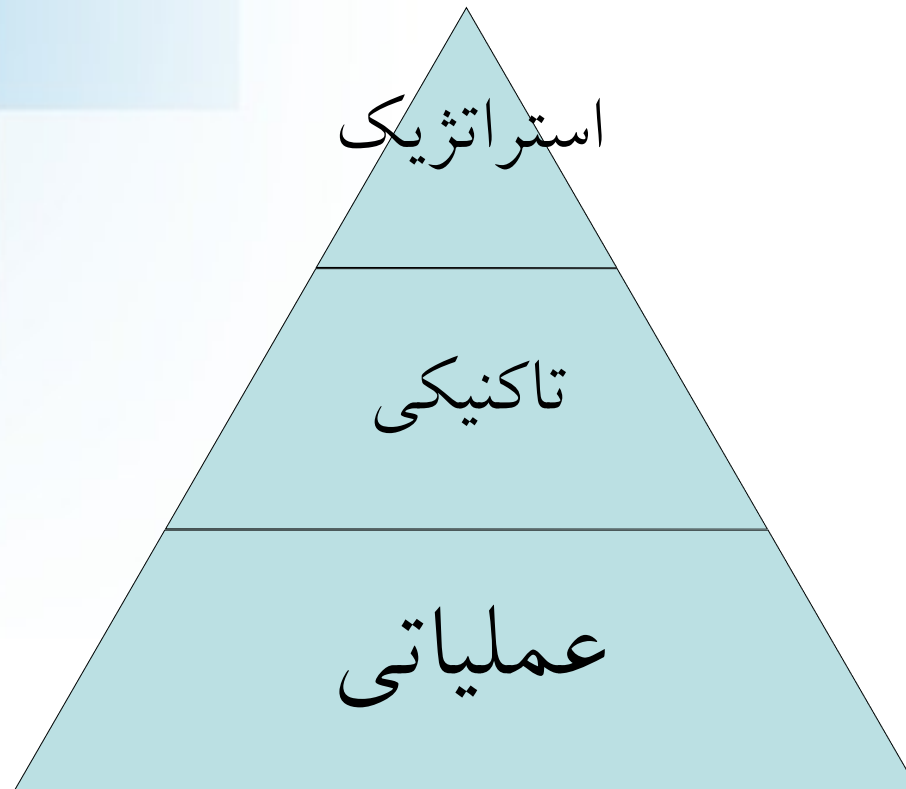
فرآیند برنامه ریزی استراتژیک گونه ای از برنامه ریزی است که در آن **هدف**، **تعریف** و **تدوین** استراتژی مطرح است.

-تلاشی است سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی که سرشت و سمت گیری فعالیت های یک سازمان یا دیگر نهاد را در چارچوب قانونی شکل می دهد.

برنامه ریزی استراتژیک



تعریف برنامه ریزی استراتژیک: *(Strategic Planning)*
- روش سیستماتیکی است که فراگرد مدیریت استراتژیک را پشتیبانی و تایید می کند.



برنامه ریزی استراتژیک



تعریف استراتژی: (Strategy)

اموری استراتژیک هستند که حداقل دارای سه شرط باشند:

۱. بلند مدت
۲. محیط رقابتی
۳. جنبه حیاتی

برنامه ریزی استراتژیک



برنامه ریزی استراتژیک:

- جامعیت برنامه ریزی
- در سطوح عالی سازمان
- چارچوبی برای برنامه ریزی تاکتیکی و عملیاتی

برنامه ریزی تاکتیکی:

- فرایندی است که مدیران دسته ای از فعالیت های مرتبط را در اجرای یک استراتژی به تصویر می کشند.
- شامل تدوین هدف ها، انتخاب وسایل لازم
- چارچوب زمانی کوتاه تر و درگیر بودن سطوح میانی

برنامه ریزی استراتژیک



برنامه ریزی عملیاتی:

- مدیریت اجرایی
- فعالیت ها و گام های ویژه
- چارچوب زمانی کوتاه تر



تفاوت برنامه ریزی استراتژیک با برنامه ریزی عملیاتی

- تاکید برنامه ریزی استراتژیک بر تصمیم گیری است.
- برنامه ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه شکل می یگیرد. برنامه ریزی استراتژیک در سطوح عالی سازمان
- تاکید برنامه ریزی عملیاتی بر کارایی و بازدهی است. برنامه ریزی استراتژیک بر اثر بخشی است.
- برنامه ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تاکید می شود. برنامه ریزی استراتژیک توجه به منافع آتی سازمان است.
- برنامه ریزی عملیاتی ساختار سازمانی و شرایط محیطی با ثبات نسبی در نظر گرفته می شود . برنامه ریزی استراتژیک ساختار سازمانی منعطف و متناسب و همراه با تغییرات در طول زمان است.
- برنامه ریزی عملیاتی روش های کار غالباً تجربه شده بوده و متکی به دستاوردهای گذشته است. برنامه ریزی استراتژیک روش های نو و تجربه نشده نیز پا به عرصه می نهد

برنامه ریزی استراتژیک



دلایل بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک:

- ۱- برنامه ریزی استراتژیک برای محیط های به شدت پیچیده و متغیر طراحی شده است.
- ۲- برنامه ریزی استراتژیک برای کسب نتیجه است و بخشی از مدیریت نتیجه گرا را تشکیل می دهد.
- ۳- یک ابزار اساسی برای اعمال مدیریت است.
- ۴- برنامه ریزی استراتژیک خود را تطبیق می دهد.
- ۵- برای پشتیبانی مشتریان لازم است.
- ۶- برنامه ریزی استراتژیک ارتباطات را گسترش می دهد.



برنامه ریزی استراتژیک

موانع بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک (برایسون)

- ۱- افراد در برخورد با مشکلات دارای توان محدودی هستند
۲. افراد دارای توان تطبیق بالا هستند اما تغییرات تدریجی را تشخیص نمی دهند
۳. افراد در صورت کسب شایستگی و درگیر شدن در مشکلات ، هوشیاری و تمرکز خود را از دست می دهند.
۴. تعهد افراد هنگام دست زدن به اقدام های عمومی، اجباری و بازگشت ناپذیر افزایش می یابد
۵. اگر برنامه ریزی استراتژیک به یک وظیفه زودگذر تبدیل شود ، افراد هوشیاری و تمرکز خود را از دست می دهند.



برنامه ریزی استراتژیک

موانع بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک (برایسون)

- ۱- آیا کل از مجموعه اجزاء بزرگتر است یا کوچکتر
۲. چگونه می توانیم انتقال از وضعی به وضع دیگر را بهتر هدایت کنیم؟
۳. چگونه می توانیم مطمئن شویم که منطق خرد سالم به کلام بی منطق و کلان تبدیل نشود
۴. چگونه می توانیم به جای ماهیت فردی برنامه ریزی استراتژیک با اهمیت جمعی آن سروکار داشته باشیم.

برنامه ریزی استراتژیک



موانع بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک (برایسون)

- ۱- نهاد ها چگونه تغییر شکل می دهند
۲. مسئولیت اصلی رهبران نهادها کدامند؟
۳. در نبود رهبری نهادی، چه پیش خواهد آمد



برنامه ریزی استراتژیک

چاله های برنامه ریزی استراتژیک (گودز)

- ۱- هیچ فرایند برنامه ریزی استراتژیکی بدون مشارکت فعال کادر رهبری سازمان در آن موفق نخواهد بود
۲. حرکت رهبران سازمان در برنامه ریزی به تنهایی کافی نیست بلکه مدیران سطوح میانی و اجرایی نیز باید به نحو شایسته در جریان روند برنامه ریزی قرار گیرند
۳. برنامه تا هنگامی که به اجرا گذاشته نشود بی معنی است.
۴. غالباً برنامه ها بدون آینده نگری دقیق و غیر علمی به اجرا گذاشته می شوند
۵. مفروضات برنامه ریزان نمی تواند جایگزین حقایق باشد.

برنامه ریزی استراتژیک



چاله های برنامه ریزی استراتژیک (گودز)

۶. برنامه های استراتژیک باید دارای نوعی همبستگی و انسجام درونی بین اهداف برنامه و اجزای آن باشد.
۷. برنامه ریز می تواند به موفقیت برنامه امید وار باشد
۸. تعیین هدف هایی که قابل حصول نیستند
۹. اعطای هرگونه پاداش باید به صورت منطقی و در قبال خدمت در خور آن پاداش باشد
۱۰. برنامه ریزی استراتژیک هنگامی به بهترین وجه تحقق می یابد که هر فردی در سازمان نقش فعال در آن داشته باشد.

برنامه ریزی استراتژیک

اجزای تشکیل دهنده و یا عوامل اجرا کننده فرآیند برنامه ریزی استراتژیک:

۱- کمیته راهبری:

متشکل از مدیران سطوح عالی سازمان می باشد و تدوین و بازنگری چشم انداز مطلوب سازمان، مأموریت سازمان، ارزش ها، اهداف کلان و تصویب برنامه ها بر عهده این کمیته می باشد.

۲- کمیته برنامه ریزی استراتژیک:

شامل تیم اجرائی است که مجموع دانش آنها درباره محصولات، خدمات، فرآیندها و سیستم های کاری می تواند در تعیین یا بازنگری چشم انداز و در تعیین اهداف و پیشرفت کار و نتایج، موثر واقع شود شامل مدیران سازمان می باشد که هر کدام در جایگاه خود به پیاده سازی برنامه ها می پردازند. در این کمیته مدیر مالی، مدیر فنی، مدیر کیفیت و کنترل کالا، مدیر منابع انسانی، مدیر IT و بقیه مدیران میانی سازمان حضور دارند.

۳- مدیریت برنامه ریزی استراتژیک:

این کمیته جهت مدیریت کل فرآیند تشکیل می گردد و مواردی مانند پشتیبانی لازم در جهت نیل به اهداف، هماهنگی در جهت پیاده سازی برنامه ها، تهیه جداول زمانی و ابزارهای لازم برای به حرکت در آوردن موتور سازمان بر عهده این افراد می باشد.

ماموریت (Mission) رسالت

ماموریت بیانگر علت وجودی سازمان است و جایگاه سازمان را از این جهت که به چه کاری اشتغال دارد نشان می دهد .
نقشی است که آن سازمان در جامعه بر عهده دارد. برای تعریف ماموریت سازمان به دو سؤال زیر پاسخ داده می شود :

۱- شما چه کسی هستید ؟

۲- چه می کنید؟

رسالت هر سازمان در قالب بیانیه رسالت متجلی می شود.

بیانیه رسالت باید به سوالات زیر پاسخ دهد:

۱. سازمان چه وظیفه یا وظایفی را بر عهده دارد؟
۲. برای چه کسانی این وظایف را به عمل می آورد؟
۳. سازمان چگونه این وظایف را انجام می دهد؟
۴. چرا این سازمان وجود دارد

رسالت در ارتباط با موارد زیر است:

۱. هویت سازمان
۲. طبیعت کار
۳. فلسفه وجودی سازمان
۴. گیرندگان خدمات
۵. اصول و ارزش هایی که در لوای آنها عمل می شود

ویژگی بیانیه رسالت:

۱. رسالت ها در حد وسیعی بیانگر مقصود خاصی می باشند
۲. رسالت باید استمرار داشته باشد. و به سرعت تغییر نمی یابد
۳. رسالت باید به نحوی بیان شود که وحدت و جامعیت سازمان را مورد تاکید قرار دهد.
۴. رسالت باید به نحوی بیان شود که دامنه عملیات را در زمینه تولیدات و خدمات در بر داشته باشد

اجزای تشکیل دهنده بیانیه رسالت:

برای تدوین بیانیه رسالت یک روش وجود ندارد.

۱. هدف ویژه بیانیه رسالت سازمان را مشتریان و بازار یا جامعه تشکیل می دهند.

۲. بیانیه رسالت سازمان، گویای مهمترین خدماتی است که سازمان انجام می دهد.

۳. بیانیه رسالت سازمان، منطقه جغرافیایی خاصی را که سازمان بر آن تمرکز بیشتری دارد مشخص می سازد

۴. بیانیه رسالت سازمان گویای فلسفه وجودی سازمان است

۵. بیانیه رسالت سازمان در بردارنده الویت تصویری است که سازمان از خود دارد

۶. بیانیه رسالت سازمان گویای تصورات کلی مورد توجه سازمان است.

چرا به بیانیه رسالت نیاز داریم؟

۱. به تدوین مقاصد مهم، روشن و مرتبط در کل سازمان می پردازد

۲. چارچوبی برای تمام تصمیمات اصلی برنامه ریزی داشته باشید

۳. در هر عضو سازمان نوعی تعهد بوجود می آورد تا در راستای تحقق رسالت سازمان تلاش نماید

۴. حمایت افرادی که خارج از سازمان شما هستند ولی در موفقیت سازمان شما موثرند را جلب نماید

نمونه ای از رسالت یک سازمان (مرکز تحقیقات چشم)

الف) مهمترین رسالت این مرکز، رهبری، هدایت و اجرای پژوهشهای کاربردی مورد نیاز جامعه در زمینه‌های بهداشتی، درمانی و آموزشی (سلامت بینایی) در کنار اجرای تحقیقات بنیادی به منظور تولید علم در دانشگاه می‌باشد.

ب) ارائه رهنمود و مشاوره با سیاستگذاران و متولیان امور پژوهشی آموزشی بهداشتی درمانی در جهت ارتقای سطح سلامت بینایی و چشمی جامعه.

ج) انجام تحقیقاتی پویا، پیشرو و نوآور در آموزش علوم چشم پزشکی جهت دستیاران و دانشجویان و توانمند سازی جامعه دانشگاهی و غیر دانشگاهی چشم پزشک و متخصصین علوم بینایی در تحقیق و تولید علم.

چشم انداز ، دورنما (VISION)

آینده شما چگونه خواهد بود؟

چشم انداز ، اعلامیه جهت گیری سازمان می باشد و بیانگر هویت ، آرمان و چگونگی رسیدن به آن است .

این اعلامیه به سه سؤال اساسی زیر پاسخ می گوید :

۱. ما به چه کاری مشغول هستیم؟ (ماموریت)

۲. ما می خواهیم چه بشویم؟ (آرمان)

۳. ما به چه ارزش هایی پایبند؟ (ارزشها)

چشم انداز ، دورنما (VISION)

- آیا تدوین رسالت باید در الویت باشد یا تدوین دورنما؟
- دلایل الویت در تدوین رسالت:
- ۱. ابتدا باید فلسفه وجودی سازمان و مهمترین وظایف آن در حال حاضر روشن شود و سپس به آینده فکر شود
- ۲. دورنما ادامه رسالت سازمان محسوب می شود و حق آن است که این فرایند بطور سیستماتیک و منظم از آغاز تا پایان طراحی شود
- ۳. رسالت سازمان با تعهد همراه است و دارای استمرار و برای مدتی طولانی بدون تغییر می باشد. دورنما می تواند در هر دوره برنامه ریزی دچار تغییرات شود. دورنما جنبه وعده و آرزو دارد نه تعهد

چشم انداز ، دورنما (VISION)

- ۴. اکثریت قابل ملاحظه ای از صاحب نظران تدوین رسالت را در الویت قرار داده اند.
- دورنما در واقع چشم اندازهی است به آتیه که مدیریت سازمان آن را نهایی برای آن سازمان می داند.
- دورنما تصویری از آینده است که در صورت تحقق اهداف و مقاصد سازمانی به آن دست خواهید یافت.
- دورنما بیانگر آن است که شما چه باور و آرزویی برای آینده سازمان خود دارید. دورنما کلاً جنبه الهامی دارد و نوعی قول و آرزو برای آینده است.

چشم انداز ، دورنما (VISION)

- بیانیه دورنما دارای ویژگی های زیر است:
- خلاصه بیان شده باشد
- قابل درک و ساده برای یادآوری باشد.
- الهام بخش بوده و برای حصول آینده نیاز به تلاش باشد
- قابل باور بوده و در راستای ارزش های استراتژیک و رسالت باشد
- به عنوان نقطه تفاهم ذینفعان مهم باشد
- دارای قابلیت انعطاف و خلاقیت در عمل باشد.

نحوه تدوین چشم انداز ، دورنما

- چه ابعاد کلیدی برای آینده سازمان تصور می شود؟
- چه سهمی در آینده سازمان دارم؟
- چه انگیزه ای برای من وجود دارد که عضوی از این سازمان در آینده باشم؟
- چه ارزش هایی باید مورد توجه قرار گیرند؟
- قابلیت های سازمان کدامند و کدام باید باشند؟
- چه موضوعی در قبال عواملی از قبیل مشتریان ، بازار ، منفعت ، رشد ، تکنولوژی ، کیفیت ، کارکنان و غیره باید داشته باشیم؟
- بزرگترین شانس برای رشد سازمان خود را چه می بینیم؟

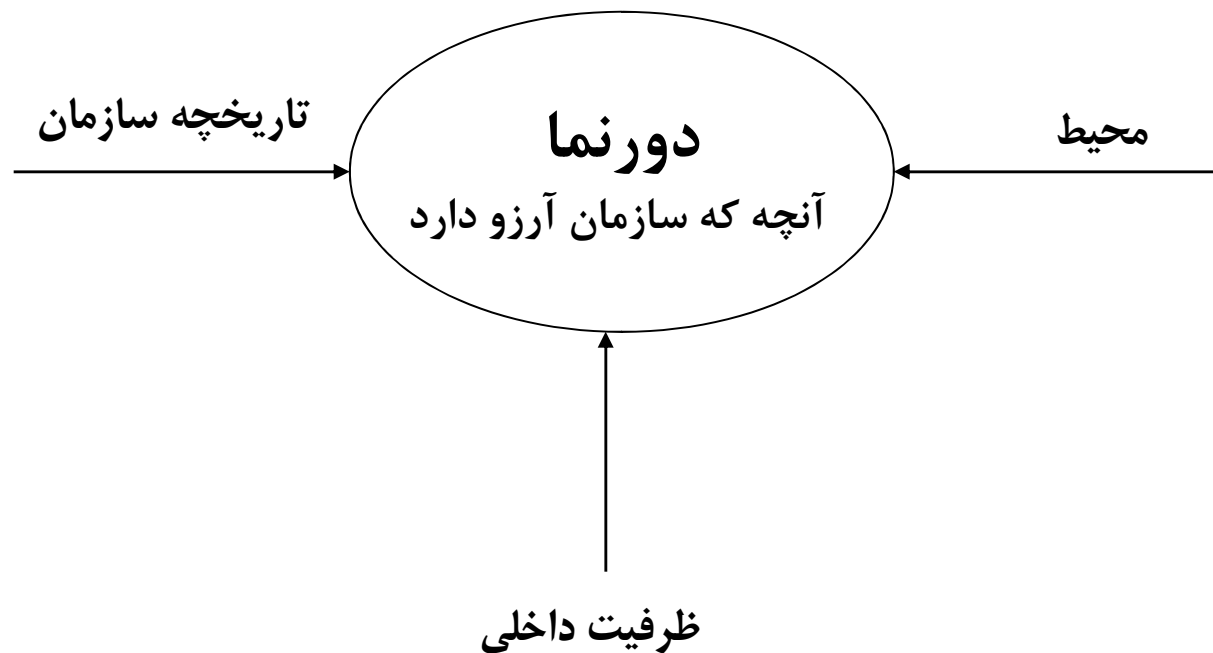
مهمترین ویژگی های یک دور نمای موثر:

- دور نما باید آرمانی باشد، نه این که به صورت اهدافی کمی ارایه گردد.
- دور نما باید روشن ، چالشی و پیشرو باشد.
- دور نما باید برای اعضای سازمان یا جامعه یا جامعه قابل فهم ، مناسب، و از انعطاف پذیری لازم برخوردار باشد.
- دور نما باید دارای ثابت بوده ، در عین چالشی ، و در صورت لزوم قابل تغییر و تحول باشد.
- دور نما باید ترغیب کننده انسان ها باشد و روح هدایت در برداشته باشد.
- دور نما باید در وهله نخست ، همکاران را تقویت نماید، سپس به مشتریان ، بیماران ، و سایر مردمی که می خواهیم بدانها خدمات نماییم ، پردازد.
- دور نما برای آینده ارایه می شود ، در عین حال به گذشته نیز توجه دارد.
- دور نما به تفصیل بیان می شود و تنها به کلی گویی ختم نمی شود.

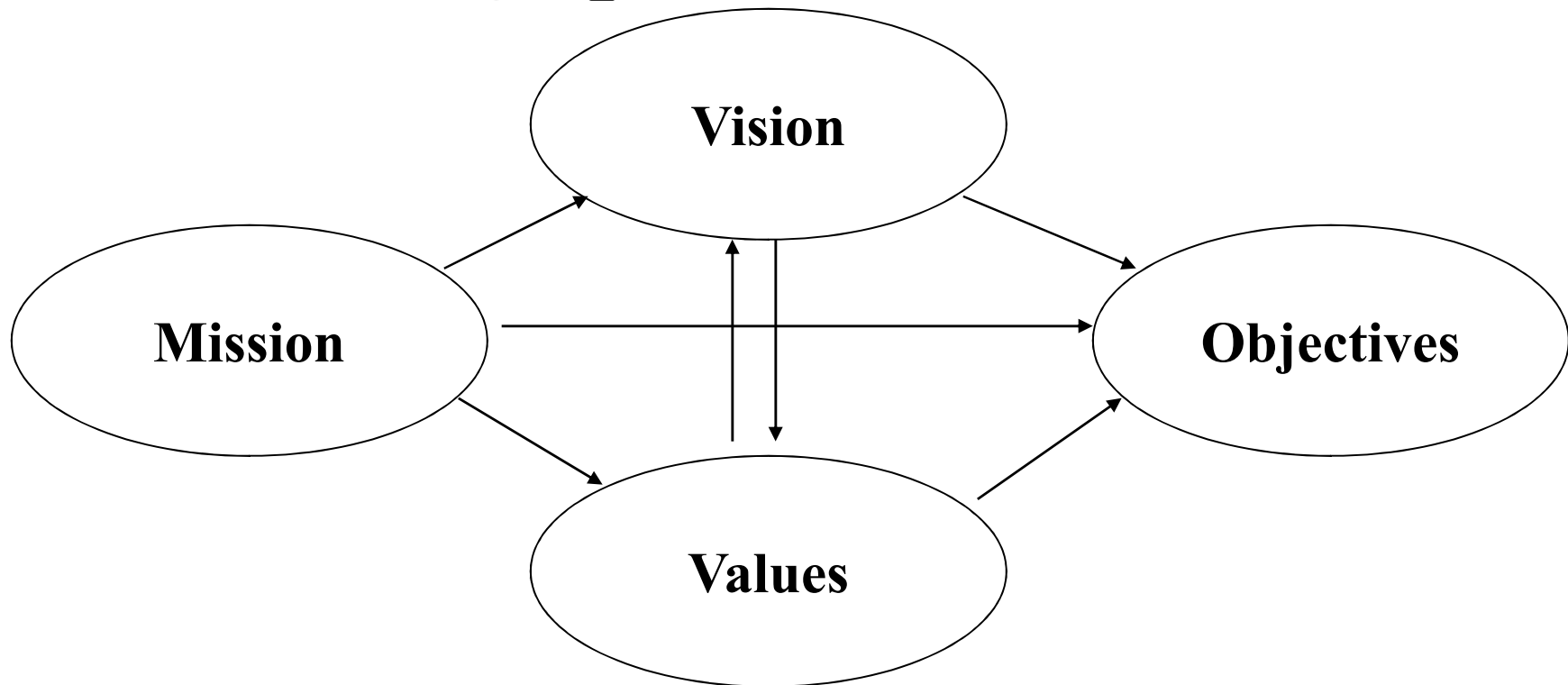
نکاتی راجع به نگارش دور نما:

- از آنجا که به آینده می نگریم، معتقدیم که سازمان ما می تواند / باید..... بشود
- ما میخواهیم سازمان ما به عنوان ... محسوب گردد.
- در آینده کارکنان ما....خواهند داشت و به عنوان ...شناخته می شوند.
- تحقق این دیدگاه برای همگی ما.....در برخواهد داشت.
- بیانیه دورنما عباراتی فلسفی و نشانگر آن که چگونه مایلید مشتریان ، کارکنان، صاحبان، و سایر ذینفعان به شما بنگرند.

عوامل موثر در تدوین دورنمای سازمان



ارتباط رسالت، دورنما، ارزش های حاکم بر سازمان با اهداف سازمان



نمونه ای از چشم انداز یک سازمان (مرکز تحقیقات چشم)

- ما بر آنیم که در این دانشگاه، با تلفیق پژوهش در امر آموزش و درمان و اجرای پروژه‌های ملی و بین المللی، ضمن بالا بردن سهم کشورمان در تولید علم، پژوهش را در خدمت سلامت همه مردم قرار دهیم و به این منظور با استفاده از امکانات موجود و بالقوه بهترین بستر پژوهشی را در محیطی صمیمی، با اتکاء به نیروی انسانی کارآمد، و ارتباط با سایر مراکز علمی و جذب اعتبارات برای همه محققین علاقمند فراهم نمائیم
- امیدواریم با تلفیق پژوهش در امر آموزش و بهداشت و درمان، با تاکید بر طبابت و آموزش مبتنی بر مستندات (EBM) روحیه پژوهشی ایجاد کرده، سبب پیشرفت کمی و کیفی تحقیقات شویم.

ارزش ها

- ارزش های یک سازمان عبارت است از اعتقادات بنیادی یا حقایقی که سازمان آنها را گرامی می شمارد و یا نسبت به آنها حساس است

ارزش ها

- ارزش های سازمانی شامل:
- ارزش های فردی
- ارزش های گروهی
- ارزشهای ذینفعان و صاحبان سهام (stakeholders)
- ارزش های جامعه
- ارزش های مالکان (owners)
- چنانچه تنوع و اختلافات موجود در ارزشها شناسایی نشود و بدرستی درک نگردد، تعیین اهداف سازمان بر پایه رسالت، دورنما و ارزش های سازمانی بدرستی انجام نمی پذیرد

مثال هایی از ارزش های اصلی

Merck ●

شرکتی با مسئولیت اجتماعی، برتری واضح در تمام زوایای شرکت، خلاقیت بر اساس دانش، صداقت و درستی، سودآوری ولی سودی از کار که برای انسان ها مفید باشد

Nordstorm ●

خدمت رسانی به مشتری در راس امور، سخت کارکردن و بهره وری بالای افراد، هرگز راضی نمی شویم، برتری در خوشنامی

Philip Morris ●

حق انتخاب آزاد، برتری و شکست دادن دیگران در یک مبارزه خوب، تشویق عملکرد پرسنل، فرصت ها بر اساس شایستگی ایجاد می شود، سخت کارکردن و انجام بهبود مستمر

Sony ●

بالا بردن فرهنگ ژاپنی و وضعیت ملی، پیشرو بودن با انجام غیرممکن ها، تشویق توانمندی و خلاقیت پرسنل

Walt Disney ●

بدون بدبینی، پرورش و انتشار ارزشهای سالم آمریکایی ها، خلاقیت، رویاها و تخیل، توجه زیاد به جزئیات، حفاظت از جادوی دیسنی

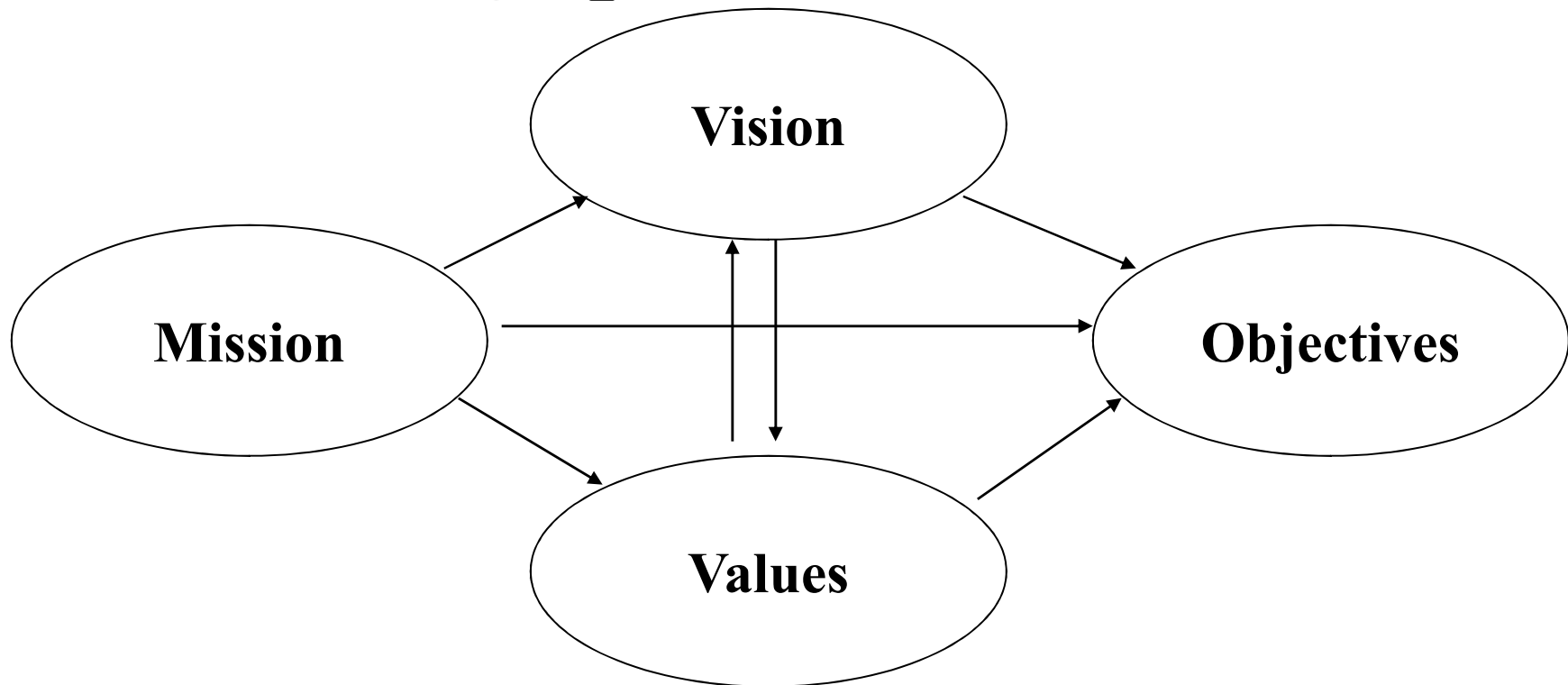
اهداف

- اهداف عبارتند از نقاط مطلوبی که سازمان تمایل به دستیابی به آنها را دارد

ویژگی اهداف استراتژیک



ارتباط رسالت، دورنما، ارزش های حاکم بر سازمان با اهداف سازمان



اهداف سازمان (OBJECTIVES)

- هدف عبارت است از غایت یا نهایتی که جوامع برای تحقق بخشیدن به آن ، سازمان هایی را به وجود آورده اند.

Goal •

Objective •

Target •

Aim •

سلسله مراتب اهداف و برنامه ها



ویژگی های اهداف استراتژیک خوب نگاشته شده



الویت بندی اهداف سازمان

- روش نظر خواهی ساده: از ذی نفعان سوال می وشد. اظهار نظر فقط در خصوص یک هدف می باشد
- روش نظر خواهی کامل: نظرات افراد جامعه نسبت به یک هر یک از اهداف به ترتیب الویتی که به آنها می دهند.
- الویت بندی: هدف ها بر اساس اهمیت و ضرورت آنها برای جامعه یا سازمان مورد نظر طبقه بندی می شوند.
- روش جامع: به اصولی که اهمیت بیشتری دارند، ضریب بالاتری داده

محیط

- سازمان ها به عنوان یکی از اجزاء سیستمهای اجتماعی عمل کرده (محیط خارجی) و در عین حال خود دارای اجزاء و یا سیستمهای فرعی بوده (محیط داخلی) و این سیستمها با یکدیگر در تعامل می باشند
- محیط سازمانی: همه عناصری که خارج از سازمان وجود دارند و بر سازمان تاثیر گذار هستند

شناخت محیط‌های سازمانی

محیط داخلی:

۱. منابع مالی
۲. نیروی انسانی
۳. بازاریابی و فروش
۴. عملیات و تولید
۵. تحقیق و توسعه
۶. مدیریت
۷. استراتژی جاری

محیط رقابتی (پورتر):

۱. مشتریان
۲. تازه‌واردها
۳. تدارک‌کنندگان
۴. کالا یا خدمت جانشین
۵. رقبا

محیط کلان (PEST):

۱. عوامل سیاسی (Political)
۲. عوامل اقتصادی (Economic)
۳. عوامل اجتماعی (Social)
۴. فن‌آوری (Technological)

تحلیل وضع موجود

- بر اساس چهار عامل، رسالت، دورنما، ارزش و اهداف صورت میگیرد.
- چهار محیط جدا و موثر در تحلیل وضع موجود:
 - ۱. محیط کلان
 - ۲. محیط فنی
 - محیط رقابتی
 - ۴. محیط داخلی سازمان

تحليل وضع موجود

- بر اساس چهار عامل، رسالت، دورنما، ارزش و اهداف سازمان در فرایند تحلیل وضع موجود، می توان به تحلیل محیط خارجی و تحلیل محیط داخلی سازمان پرداخت.



برنامه ریزی استراتژیک

روش های اجرایی برنامه ریزی استراتژیک:

۱- تدوین چشم انداز:

چشم انداز سازمان باید خلاصه، بیاد ماندنی، مطلوب و ایده آل مناسب را به تصویر بکشد و همه سطوح را در نظر بگیرد.

۲- تدوین مأموریت:

- دلیل وجودی سازمان
- جایگاه مشتریان (ارباب رجوع) و ذینفعان
- نیازها یا مشکلات بارز فعلی
- بازبینی مأموریت فعلی سازمان

۳- ارزش ها و اصول رفتاری:

ارزش ها ملاک تصمیم گیری مشترک در کلیه شغلها و موقعیت هاست و باورهای مشترک کارکنان هر سازمان است.



روش های اجرایی برنامه ریزی استراتژیک:

۴- ارزیابی محیط درونی و بیرونی:

ارزیابی محیط درونی نقاط ضعف و قوت سازمان را مشخص می سازد و ارزیابی محیط بیرونی فرصت ها و تهدیدها را تعیین می کند.

۵- استراتژی های سازمان و موضوعات استراتژیک (استراتژی های اصلی):

قسمتی از مأموریت وجودی سازمان را به صورت خواسته های بلند مدت بیان می کند و حالت کلی، چند جانبه و وسیع دارد و در درون خود یک ایده و روش را معین می کند.

۶- اهداف کلان (بلند مدت):

- تعیین هدف، یک تلاش جمعی و تیمی است.
- داشتن دید سیستمی و یکپارچه ضروری است.
- برای اهداف پیشنهادی، علت ها و معلول ها مشخص شود.



روش های اجرایی برنامه ریزی استراتژیک:

۷- سنجش و ارزیابی عملکرد:

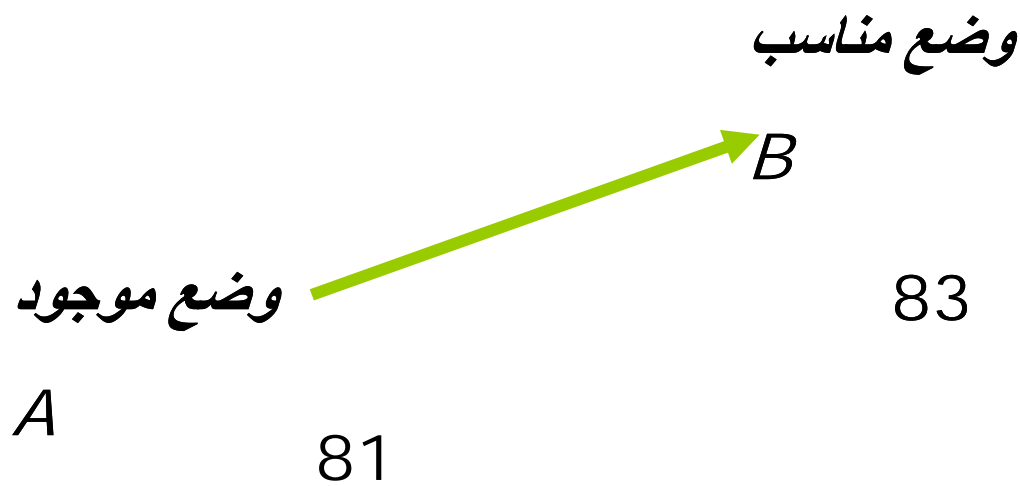
هدف از سنجش و ارزیابی عملکرد، اندازه گیری دقیق آن میزان اطلاعاتی است که در صورت استفاده درست، موفقیت سازمان در استراتژی ها و اهداف را تضمین می کند.

۸- تحلیل فاصله:

ابزاری برای بکارگیری مقایسه سیستماتیک بین وضع موجود و وضع مطلوب است.

۹- اهداف خرد (اهداف سالیانه):

هدف های سالیانه آرمانهای بلند مدت را به بودجه های سالانه تبدیل می کند. این اهداف مبنای مشخصی برای نظارت و کنترل بر عملکرد سازمان ارایه می دهد.



شناسائی وضع
موجود

تعیین وضعیت
مناسب

مسیر حرکت



روش های اجرایی برنامه ریزی استراتژیک:

۱۰- استراتژی های عملیاتی (وظیفه ای):

استراتژی وظیفه ای فکر یا ایده استراتژی اصلی را به فعالیت های طراحی شده برای دستیابی به اهداف سالیانه مشخص می کند.

تفاوت استراتژی وظیفه ای و اصلی:

الف) افق زمانی

ب) مشخص بودن

ج) مشارکت کنندگان

۱۱- خط مشی:

خط مشی ها چارچوب هایی برای راهنمایی تفکر، تصمیم گیری و اقدام مدیران و زیردستان آنها در اجرای استراتژی سازمان است. خط مشی ها که غالبا "دستور عمل های عملیاتی" نیز نامیده می شوند، جهت استاندارد کردن بسیاری از تصمیمات تکراری و کنترل سلیقه و اعمال نظر مدیران و زیردستان در اجرای استراتژی های عملیاتی می تواند مفید باشند. در حقیقت خط مشی ها باید از استراتژی های وظیفه ای نشأت گرفته و قصد آنها کمک به اجرای استراتژی باشد.



روش های اجرایی برنامه ریزی استراتژیک:

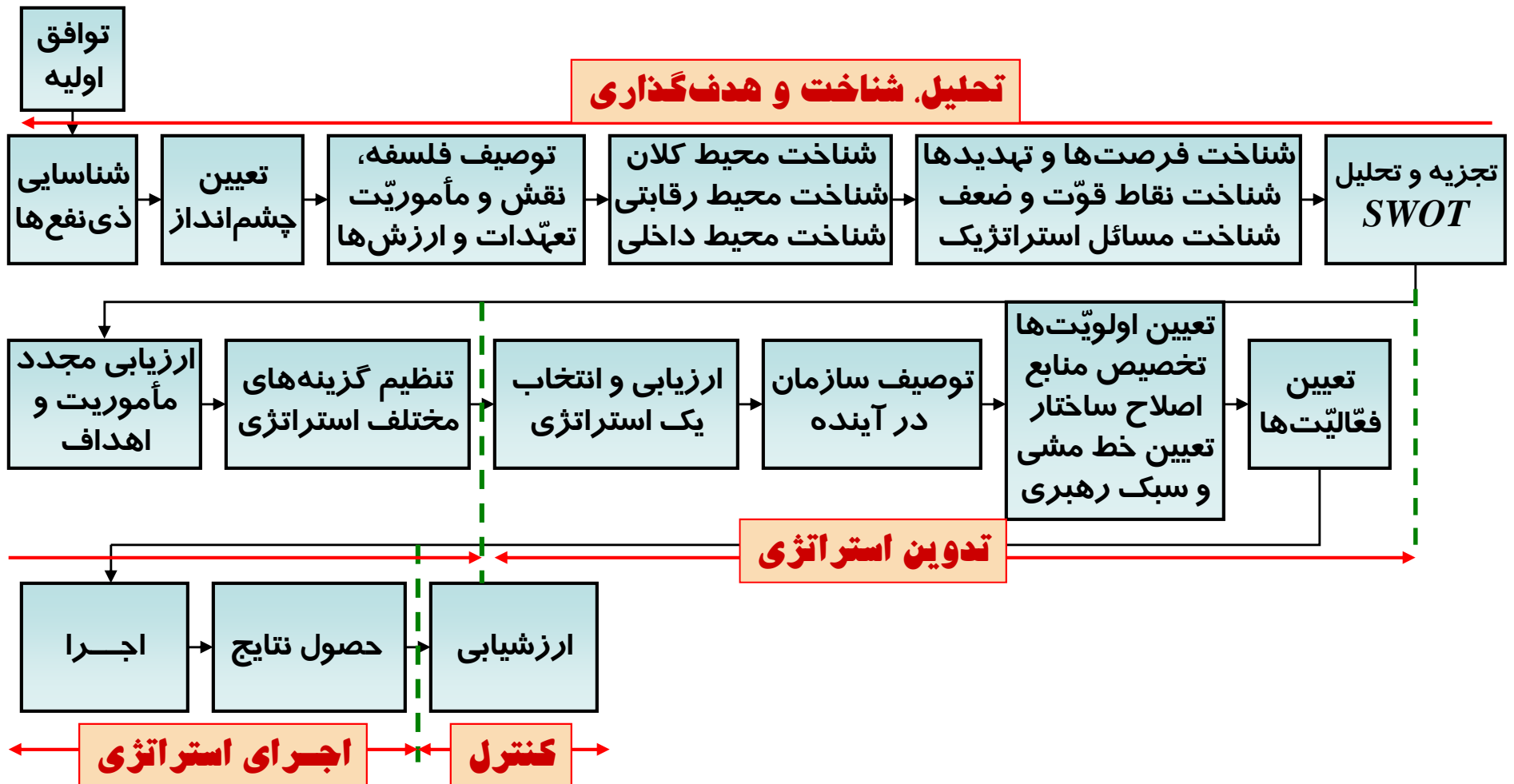
۱۲- برنامه های اجرایی:

پاسخ به اینکه چه کارهایی باید انجام شود.

۱۳- ارزیابی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک:

در نهایت با ارزیابی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک می توان پی به موقعیت سازمان برد.

فرآیند مدیریت استراتژیک



ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

- ◀ به تاثیر عوامل خارجی توجه می‌کند
- ◀ آینده‌نگر است
- ◀ نوعی برنامه بلندمدت است
- ◀ مدیریت عالی مسئول آن می‌باشد
- ◀ زمینه‌اساسی برای تمامی برنامه‌های دیگر در سطوح سازمانی را ترسیم می‌کند
- ◀ موجب هدایت تمامی سازمان می‌شود
- ◀ به علت تجسم بهتر و دقیق آینده، امکان رسیدن به اهداف بیشتر است
- ◀ بدون برنامه‌ریزی عملیاتی قابل اجرا نمی‌باشد

در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک به دو سوال پاسخ می‌دهد

① چه باید بکنیم؟ ← اهداف

② چگونه باید انجام دهیم؟ ← استراتژی

روش SWOT در تحلیل و طراحی راهبردها

SWOT چیست

- در لغت به معنی قوت ها ضعف ها فرصت ها و تهدیدات است و در اصطلاح فرایند شناسایی بررسی و ارزیابی متغیر های موثر و بالقوه داخلی و محیطی را تجزیه و تحلیل swot گویند. واژه swot برگرفته از این لغات می باشد:

- S : strength به معنی قدرت
- W : Weakness به معنی ضعف
- O : opportunity به معنی فرصت
- T : Threat به معنی تهدید

چيست SWOT

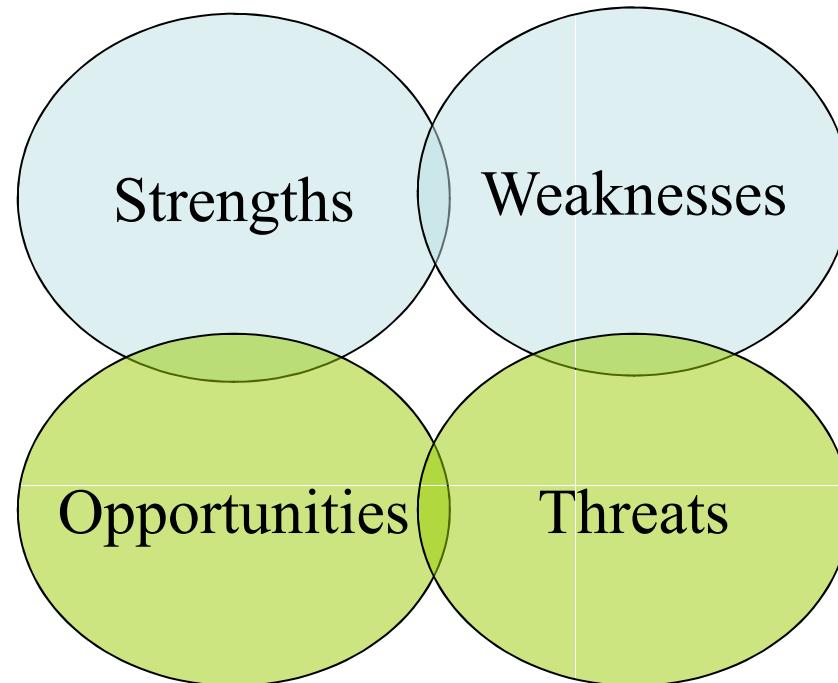
- تجزيه و تحليل swot يکي از ابزار هاي استراتژيک تطابق قوت و ضعف درون سازماني با فرصت ها و تهديد هاي برون سازماني است . تجزيه و تحليل swot تحليلي منظم براي شناسايي اين عوامل و تدوين استراتژي که بهترين تطابق بين آنها را ايجاد نمايد ارايه مي هد.

تعریف محیط :

- محیط هر سازمان عبارتست از مجموعه عواملی که بر عملکرد آن سازمان **تاثیر** می گذارند اما سازمان بر آن ها **کنترل** ندارد

SWOT

- Factors affecting an organization can usually be classified as:
- *Internal factors*
 - Strengths (S)
 - Weaknesses (W)
- *External factors*
 - Opportunities (O)
 - Threats (T)



فرآیند کلی طراحی و تدوین راهبردهای سازمان

1. تحلیل و تعیین قوت‌های سازمان (S):

- بر مبنای مقایسه **وضع موجود** شاخص‌های سازمان با **وضع موجود** شاخص‌های محیط
- عبارت است از شایستگی ممتازی که بوسیله آن سازمان می‌تواند در زمینه‌هایی مانند نوع منابع مالی، تصویر مثبت ذهنی میان خریداران، روابط مثبت با تأمین‌کنندگان و مواردی از این دست نسبت به رقبای برتر باشد. (خاصیت مقایسه‌ای)

فرآیند کلی طراحی و تدوین راهبردهای سازمان

۲. تحلیل و تعیین ضعف‌های سازمان (W) :

- بر مبنای مقایسه **وضع موجود** شاخص‌های سازمان با **وضع موجود** شاخص‌های محیط
- نوع محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت‌ها و امکانات و توانایی‌هایی است که **بطور محسوس مانع عملکرد اثر بخش** سازمان بشود. عملکرد مدیریت نیز در تشدید نقاط ضعف موثر است.

فرآیند کلی طراحی و تدوین راهبردهای سازمان

۳. تحلیل و تعیین فرصت‌ها (O)

- بر مبنای مقایسه **وضع موجود** شاخص‌های سازمان با **وضعیت در حال تغییر یا آینده** شاخص‌های محیط سازمان
- عبارت است از یک موفقیت مطلوب عمده در محیط خارجی سازمان مانند شناخت بخشی از بازار که پیش از این فراموش شده بود. تغییر در وضعیت رقابت یا قوانین و بهبود در روابط با خریداران و فروشندگان

فرآیند کلی طراحی و تدوین راهبردهای سازمان

۴. تحلیل و تعیین تهدیدها (T)

- بر مبنای مقایسه **وضع موجود** شاخص های سازمان با **وضعیت در حال تغییر یا آینده** شاخص های محیط سازمان
- یک تهدید موفقیت نامطلوبی در محیط خارجی سازمان است مانند قدرت چانه زنی خریداران یا تامین کنندگان کلیدی، تغییرات عمده و ناگهانی تکنولوژی و مواردی از این است که می توانند تهدید عمده ای در راه موفقیت سازمان باشند

فرآیند تدوین راهبردهای سازمان

5. تشکیل ماتریس SWOT

6. تعیین خطوط اصلی راهبردهای سازمان (Strategy Lines)

7. تعیین نهایی راهبردهای سازمان

ماتریس SWOT

- ماتریسی است ساختار آن به صورت زیر می باشد:
 - سطرها: مشتمل بر فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط سازمان
 - ستون‌ها: مشتمل بر ضعف‌ها و قوت‌های موجود در سازمان
 - درایه‌ها: مشتمل بر خطوط راهبردی جهت استفاده از فرصت‌ها یا قوت‌ها برای غلبه بر ضعف‌ها یا تهدیدها
- نکته: نواحی موجود در ماتریس SWOT
 - ناحیه OS : حاصل تلاقی فرصت‌ها و قوت‌ها
 - ناحیه OW : حاصل تلاقی فرصت‌ها و ضعف‌ها
 - ناحیه TS : حاصل تلاقی تهدیدها و قدرت‌ها
 - ناحیه TW : حاصل تلاقی تهدیدها و ضعف‌ها

ماتریس تدوین استراتژیها در قالب ماتریس SWOT

تهدیدات	فرصتها	وضعیت برونی	وضعیت درونی
		نقاط قوت	
استراتژیهای ST	استراتژیهای SO		
استراتژیهای WT	استراتژیهای WO	نقاط ضعف	

ماتریس استراتژی SWOT

تهدیدها	فرصتها	بیرونی داخلی
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

ماتریس استراتژی SWOT

سازمان با استفاده
از نقاط قوت
داخلی می کوشد
از فرصت‌های
خارجی بهره
گیری نموده و
زمینه تحقق
رسالت را فراهم
سازد

تهدیدها	فرصتها	بیرونی داخلی
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

ماتریس استراتژی SWOT

سازمان با بهره
برداری از
فرصت‌های موجود
که در راستای
اهداف سازمان
هستند نقاط
ضعف خود را
بهبود بخشد

تهدیدها	فرصتها	بیرونی / داخلی
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

ماتریس استراتژی SWOT

سازمان از
راهبردهای
توانمند سازی
درونی برای
بهره برداری از
فرصت‌های بیرونی
استفاده می کند

تهدیدها	فرصتها	بیرونی / داخلی
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

ماتریس استراتژی SWOT

سازمان با بهره
برداری از نقاط
قوت خود سعی
می کند که
تهدیدها را
از بین ببرد

تهدیدها	فرصتها	بیرونی / داخلی
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

ماتریس استراتژی SWOT

سازمان با بهره
برداری از نقاط
قوت خود سعی
می کند
تهدیدها را
کنترل نموده و
اثر آنها را خنثی
نماید

تهدیدها	فرصتها	بیرونی داخلی
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

ماتریس استراتژی SWOT

سازمان با بهره
برداری از نقاط
قوت خود سعی
می کند که
تهدیدها را به
فرصتها تبدیل
کند

تهدیدها	فرصتها	بیرونی داخلی
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

ماتریس استراتژی SWOT

سازمان بایستی
نسبت به
توانمندسازی
خود اقدام نموده
و هم چنین از
تهدیدات محیط
خارجی پرهیز
نماید

تهدیدها	فرصتها	بیرونی داخلی
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

Exhibit 11.2

SWOT Matrix

Exhibit 11.2 SWOT Matrix

<div>Internal Factors</div> <div>External Factors</div>	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	1	2
Opportunities (O)	OS Strategies Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	OW Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (T)	TS Strategies Generate strategies here that use strengths to avoid threats	TW Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats
	3	4

Source: *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global*, 7/e by Wheelen and Hunger © 1996. Reprinted by permission of Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16	W17	W18	W19	W20
O1	2	5						10						2	5	2	5				5						16										
O2	1											12	1			13													11	11	11		12		12		
O3	1											12	1			13													11	11			12		12		
O4	1												1																								
O5				7	7											13						7					16										
O6							9	10						10																					9		
O7												12															16								12		12
O8			6									12																						12		12	
O9							8												8							8			11	11	11	11					
O10							9																													9	
O11																																					
O12																																					
O13																																					
O14								10						10		13																					
O15	2											12				2													11	11	11	11	12		12		
O16	2	5													5	2	5				5								11	11	11	11					
O17												12																						12		12	
O18																																					
O19	3	5						10				12		10	5		5			5						16			11	11	11	11	12		12		
O20												12																						12		12	
O21	1											12	1			13													11	11	11	11	12		12		
O22								10						10								11															
O23																																					
O24	1												1			13													11	11	11	11					
O25				7	7	3	9				11	11							11	11	8		7	11	11	8		11		11	11	11	11			9	
T1	4																																				
T2							9									14																				9	
T3	1											12	1																11	11	11	11	12		12		
T4																14																					
T5							3												8					11	3												
T6							3												8							3											
T7																																					
T8																																					
T9																																					
T10							9																					11						11	9		17
T11							9																										11	9		17	
T12																												11									
T13																																					17
T14																																					
T15																																					
T16	1															1						15						11									
T17																2																					
T18				7	7																	15															

مثال از ماتریس SWOT

• ضعف‌ها:

- رویه های کاری شرکت بسیار قدیمی هستند.
- ساختمان های شرکت بسیار قدیمی و فرسوده هستند.
- زیر ساخت های لازم IS/IT شرکت تقریبا در حد صفر است.
- ماشین آلات خط تولید بسیار قدیمی و فرسوده هستند.
- سیستم های مکانیزه در شرکت بسیار کم پیاده شده اند.
- رویه های کاری شرکت کند هستند و جوابگوی نیازهای شرکت نیستند.
- حساب های ریز شرکت محاسبه نمی شوند.
- برخی منابع و مخصوصا نیروی انسانی شرکت به هدر می رود.

مثال از ماتریس SWOT

• قوت‌ها :

- شرکت قدیمی است و **تجربه زیادی** دارد.
- **نام تجاری شرکت** تقریباً شناخته شده است و اکثر مردم لاقلاً برای دوره ای از **محصولات** آن استفاده کرده اند.
- **نیروی کار شرکت** فعال و باتجربه هستند.
- شرکت مستقیماً با کشاورزان قرارداد دارد و **مواد اولیه را بدون واسطه** تهیه می کند.
- **محیط شرکت** بسیار بزرگ و مناسب است و شرکت تعداد **سوله های** به اندازه کافی در اختیار دارد.
- موقعیت جغرافیایی **بخش های مختلف** شرکت نسبت به یکدیگر بسیار مناسب است.

• تهدیدها

- در سال های اخیر **سهم شرکت در بازار** کاهش یافته است.
- **اتوماسیون اداری و استفاده از IS/IT** امروزه به عنوان یک اصل اساسی برای **موفقیت سازمان ها** مطرح شده است.
- در سالهای اخیر **قیمت محصول** افزایش بسیار زیادی را داشته است و همین امر باعث شده که مصرف آن در خانواده ها کمتر شود.
- بسیاری از **مشتریان** پول نقد حمل نمی کنند و اصرار دارند که هزینه ها را از طریق حسابهای بانکی بپردازند و این امر باعث **افزایش استفاده از چک در فروش های شرکت** شده است.
- در سالهای اخیر برخی از **رقیبان** با به کارگیری IT در سازمان های خود **سهم خود را بالا برده اند**.
- **سازمان بیمه** شرکت را مجبور ساخته است تا کارگران را بیمه کند.
- **قیمت لیفتراک های مورد استفاده** در شرکت در سال های اخیر افزایش داشته است.
- **قیمت انبار بالا رفته** است و **تامین کنندگان** اصرار دارند که **محصولات** را به محض چیدن از زمین به شرکت منتقل کنند تا هزینه انبار نپردازند.
- **سازمان بهداشت** هشدار داده است که رویه خط تولید باید تا حد امکان بدون دخالت انسان انجام شود.

• فرصت‌ها

- **تامین کنندگان شرکت** مواد اولیه و مخصوصا گوجه فرنگی را به قیمت مناسبی در اختیار شرکت قرار می دهند.
- **دولت** اعلام کرده است که به شرکت های با سابقه بیش از ۱۰ سال وام اعطا می کند.
- با توجه به **صنعتی شدن جوامع** در سال های اخیر **مردم** کمتر خودشان محصول شرکت را درست می کنند و معمولا آنها آماده می خرنند.
- **طرح تکفا** به شرکت های مختلف تسهیلاتی را برای کاربرد هرچه بیشتر IT در شرکت ها ارائه می کند.
- **بانک پارسیان** اعلام کرده است که در صورت انتقال حسابهای شرکت به این بانک در راه اندازی سیستم های خود پرداز در شرکت کمک خواهد کرد.
- اینترنت فضای مناسبی را برای تبلیغات در اختیار شرکت گذاشته است.
- تعداد **کارخانه های تولید کننده** در ایران نسبتا کم است.

مثال از ماتریس SWOT

• فرصت‌ها

- ایران از نظر منابع کشاورزی و مخصوصاً صیفی جات موقعیت مناسبی دارد و **کشاورزان** به روش‌های کشاورزی علمی روی آورده‌اند.
- اخیراً **یک گروه دانشجویی** شرکت را برای اجرای طرح مهندسی خود انتخاب کرده‌اند و به شرکت پیشنهاد همکاری در جهت مکانیزاسیون خط تولید را داده‌اند.
- مدیر شرکت دارای نفوذ خوبی در **اتحادیه صنف شرکت‌های مواد غذایی** می‌باشد.

مثال از ماتریس SWOT

تهدید ها									فرصتها									SWOT TABLE	
9	8	7	6	5	4	3	2	1	9	8	7	6	5	4	3	2	1		قوتها
	S7	S16		S2			S2	S6				S6	S6					1	
				S6		S6		S6				S6	S6	S3		S6		2	
S5			S9	S9	S3		S5			S12	S12	S9					S12	3	
						S8		S8	S8		S9	S9		S3		S5		4	
						S8		S8			S9	S9						5	
	S7							S14							S10	S13	S13	6	
																		7	
S4						S4	S4	S4		S4		S4			S4	S5		1	ضعفها
	S1							S1								S1	S1	2	
				S10	S3		S10	S10		S1					S2		S10	3	
S5		S16						S11		S4		S11			S2	S11	S5	4	
				S5	S2		S5	S5						S3	S2		S11	5	
	S4		S4					S4		S4					S2	S14	S5	6	
			S2				S3	S3		S2				S3	S2		S4	7	
		S9	S9	S4				S9		S4			S14				S5	8	
S5			S14					S14		S4						S14	S5	9	

مثال از ماتریس SWOT

• استراتژی های سازمان

- استراتژی ۱ (S۱):
 - بازسازی و مرمت **ساختمان های شرکت** و مخصوصا ساختمان اصلی تولید
- استراتژی ۲ (S۲):
 - حرکت به سمت اتوماسیون اداری
- استراتژی ۳ (S۳):
 - استفاده هر چه بیشتر از **رویه های بانکداری الکترونیکی** و پرداخت الکترونیکی
- استراتژی ۴ (S۴):
 - طراحی مجدد **رویه های کاری سازمان**
- استراتژی ۵ (S۵):
 - حرکت به سمت **اتوماسیون صنعتی** و اتوماسیون خط تولید

مثال از ماتریس SWOT

- استراتژی‌های سازمان (ادامه)

- استراتژی ۶ (S۶):

- گسترش هرچه بیشتر **تبلیغات**

- استراتژی ۷ (S۷):

- تبدیل بخشی از **سوله‌های شرکت** به انبار مواد اولیه و محصولات

- استراتژی ۸ (S۸):

- بستن قرارداد های طولانی مدت با شرایط مناسب با **تامین کنندگان**

- استراتژی ۹ (S۹):

- استفاده بهینه از **نیروهای موجود** و عدم استخدام **نیروی جدید** تا حد امکان

برنامه ریزی پروژه

پروژه مجموعه اقدامات و عملیات خاص متشکل از فعالیت هایی که دارای روابط منطقی با یکدیگر بوده و در جهت نیل به هدف یا اهداف معینی انجام می شوند.

مانند: بستن حساب های مالی یک مرکز درمانی در انتهای سال مالی، تعمیرات اساسی یک مرکز بهداشتی درمانی هر دو سال یکبار، تشکیل یک سمینار در زمینه مراقبت های بهداشتی درمانی، تالیف کتاب در زمینه بهداشت و درمان، راه اندازی یک مرکز بهداشت درمانی روستایی یا شهری، انجام یک عمل جراحی پیوند قلب

هریک از موارد بالا به خودی خود یک پروژه را تشکیل می دهند.

برنامه ریزی پروژه

برنامه ریزی پروژه پیش بینی کلیه فعالیت های لازم و نحوه انجام آن ها به منظور اتمام آن پروژه.

این نوع از برنامه ریزی بر روی تعیین اهداف و جهت ها تمرکز می نماید و منابع را به فعالیت ها تخصیص می دهد. عواملی مانند نوع فعالیت، حجم و اندازه فعالیت مدت زمان اجرا ، منابع مصرفی و... را جهت فعالیت ها پیش بینی می نماید.

پروژه

- مجموعه ای از فعالیتها ی غیر تکراری
برای انجام یکسری **اهداف معین** در یک
بازه زمانی محدود و مشخص و (عموما) با
استفاده از یکسری **منابع محدود**
- منابع مصرف شدنی (پول، مواد اولیه و ...)
- منابع مصرف نشدنی (نیروی انسانی، تجهیزات و ...)

مدیریت پروژه

- پروسه مدیریت، تخصیص و زمانبندی منابع برای رسیدن به اهداف پروژه و پاسخ گویی به سئوالات زیر:

- زمان مورد انتظار جهت اتمام پروژه
- برنامه ریزی زمان شروع و خاتمه فعالیتها
- فعالیتهای حساس و بحرانی
- میزان تاخیر مجاز برای فعالیتهای غیر بحرانی
- بهترین تخصیص منابع جهت تسریع در زمان اتمام پروژه
- نحوه کنترل گردش نقدینگی

ابزارهای مدیریت شبکه

- نمودار گانت Gantt Chart
- روش مسیر بحرانی Critical Path Method (CPM)
- روش PERT Program Evaluation and Review Technique
- روش شبکه های پیش نیازی Precedence Network (PN)
- منحنی پیشرفت کار (منحنی S)

مراحل برنامه ریزی پروژه

۱. تعیین چشم انداز پروژه

۲. تعیین اهداف پروژه

۳. طراحی ساختار اجزای کار (WBS) :

work breakdown structure

۴. تعیین پارامترهای برنامه ریزی پروژه

۵. اعتبار دهی برنامه

۶. تخصیص منابع

۷. تعیین دوره کنترل و تعیین درصد پیشرفت کار

۸. بودجه ریزی پروژه

تعیین چشم انداز پروژه

ایده ای روشن از آنچه قرار است بدست آید.

تعیین اهداف پروژه

اهداف کلی پروژه تعیین می شود.

شامل اهمیت نسبی زمان ، هزینه و عملکرد

مثال: اگر هدف مدیریت پروژه تولید یک فراوری بهداشتی است
که بتواند با جدیدترین محصولات رقابت نماید در آن صورت
هدف اصلی عملکرد است.

شناسایی فعالیتهای پروژه

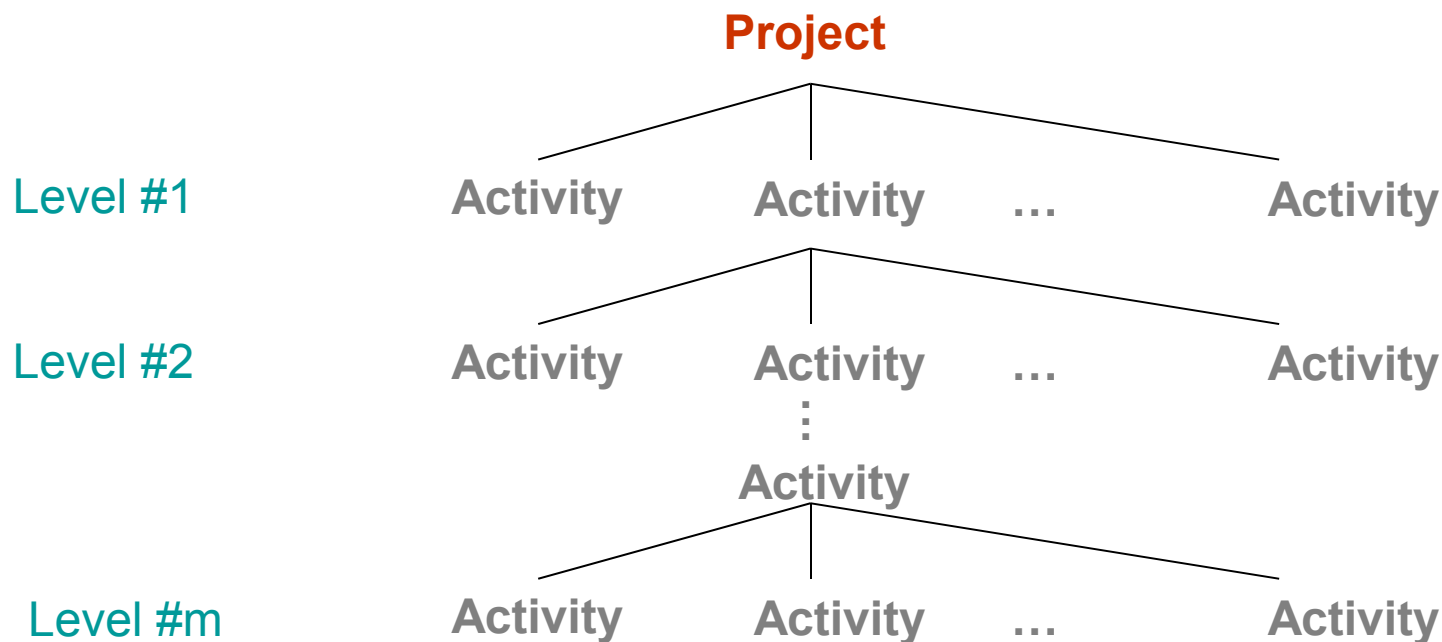
Identify Project Activities

- ابزار مورد استفاده در برنامه‌ریزی پروژه، جهت شناسایی فعالیتهای "ساختار شکست کار" نام دارد.

Work Breakdown Structure (WBS)

ساختار شکست کار

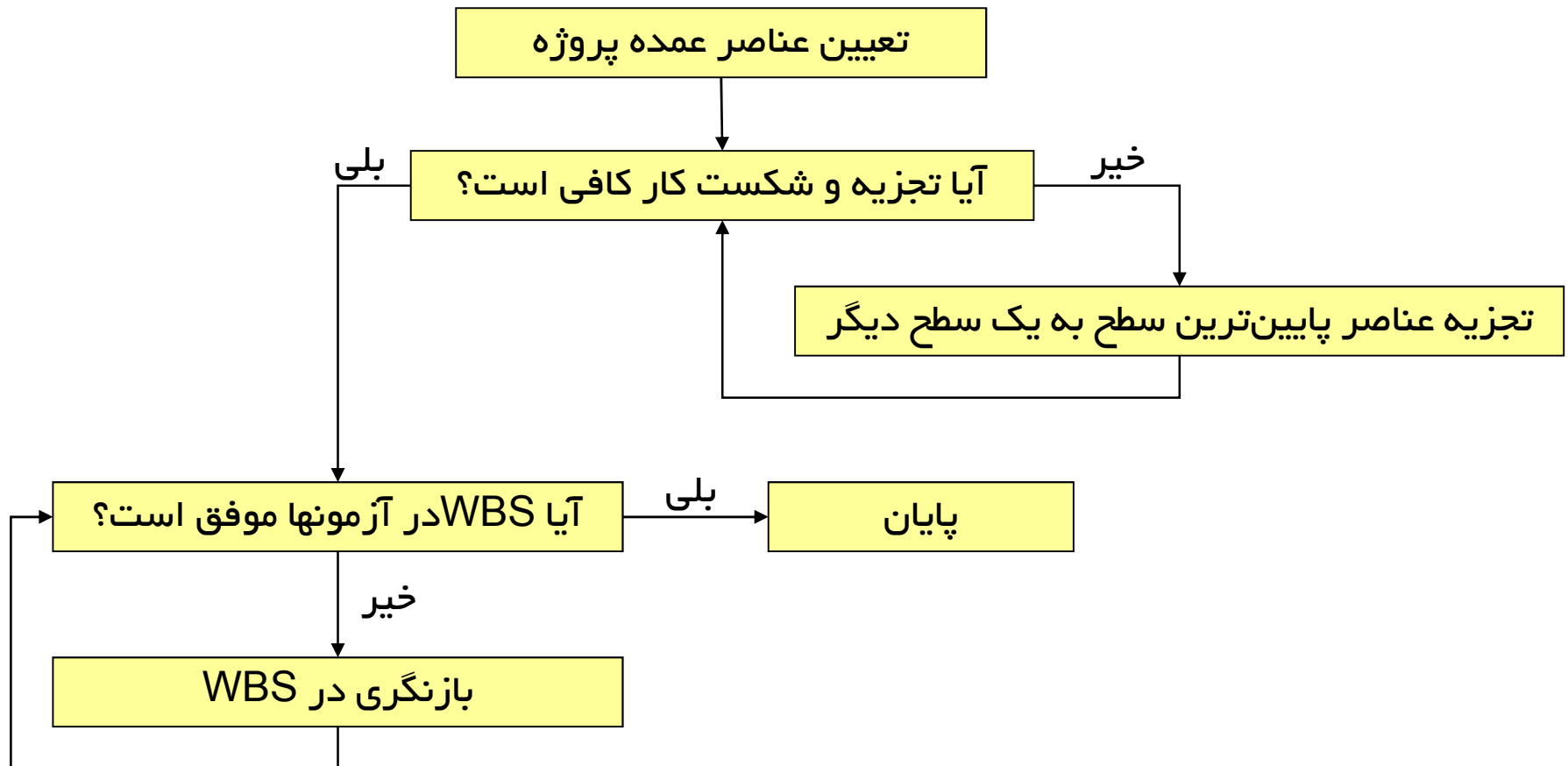
- **WBS** یک توصیف سلسله‌مراتبی از کارهایی است که می‌بایست انجام شوند تا اقلام قابل تحویل پروژه حاصل شده و پروژه به اتمام برسد.



طراحی ساختار اجزای کار

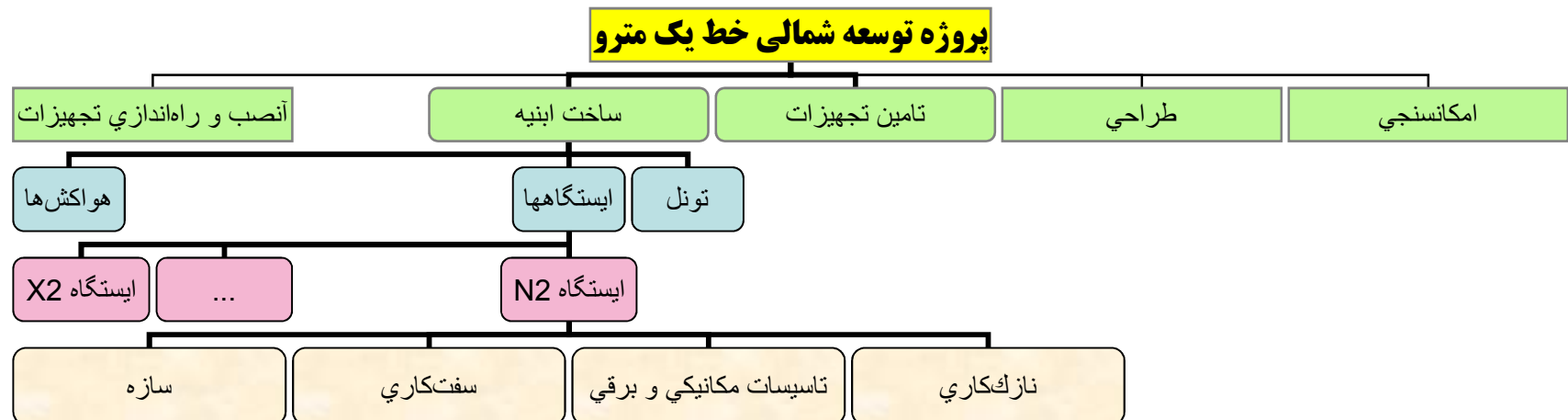
برای تهیه فهرست فعالیت ها و اقدامات لازم مدیریت پروژه با استفاده از روش بارش افکار کلیه پیشنهادات افراد در مورد اقدامات را جمع آوری می کنند.

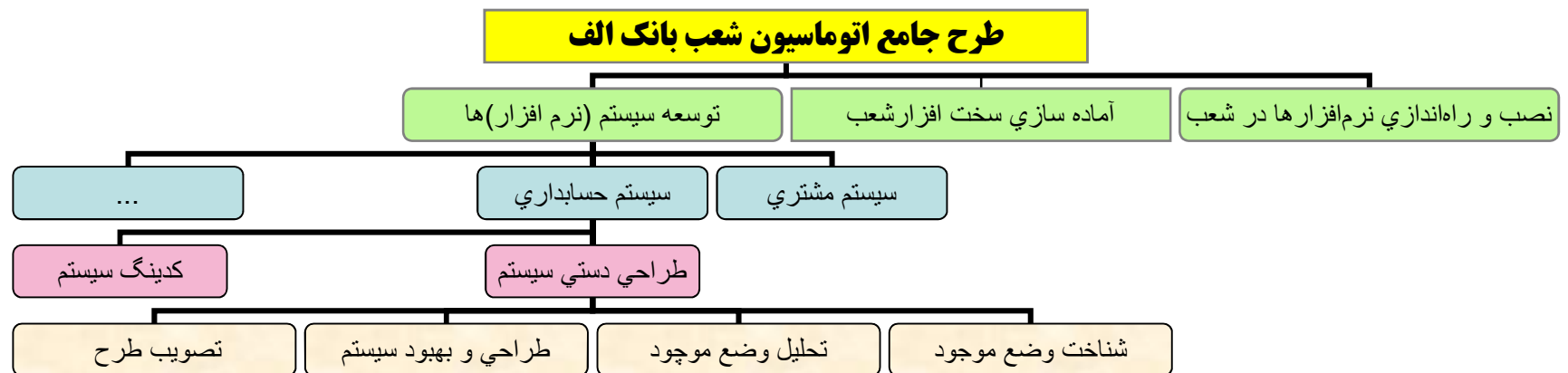
مراحل توسعه ساختار شکست کار

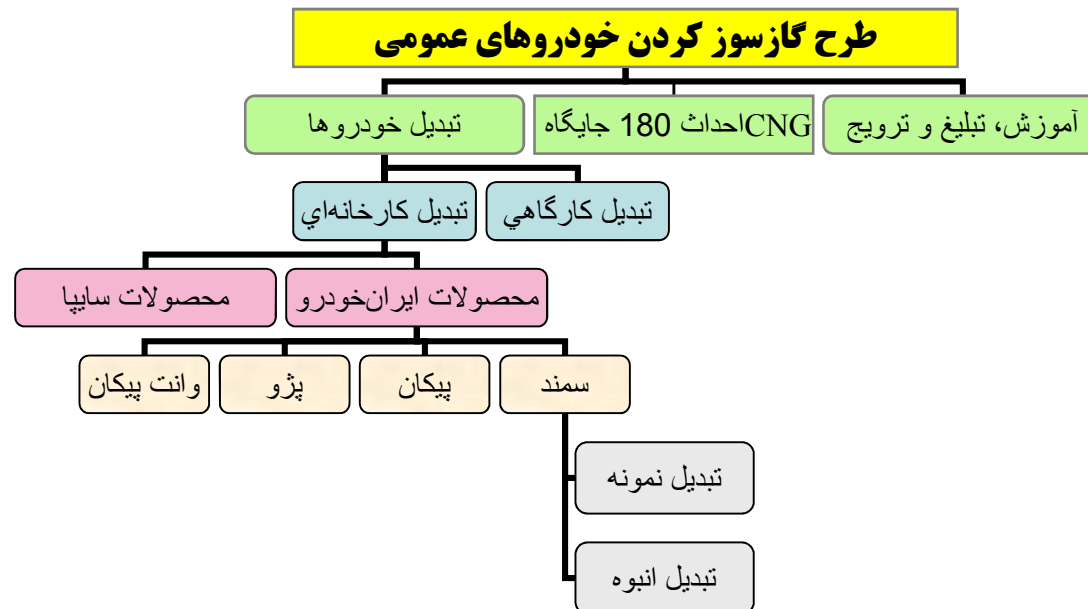


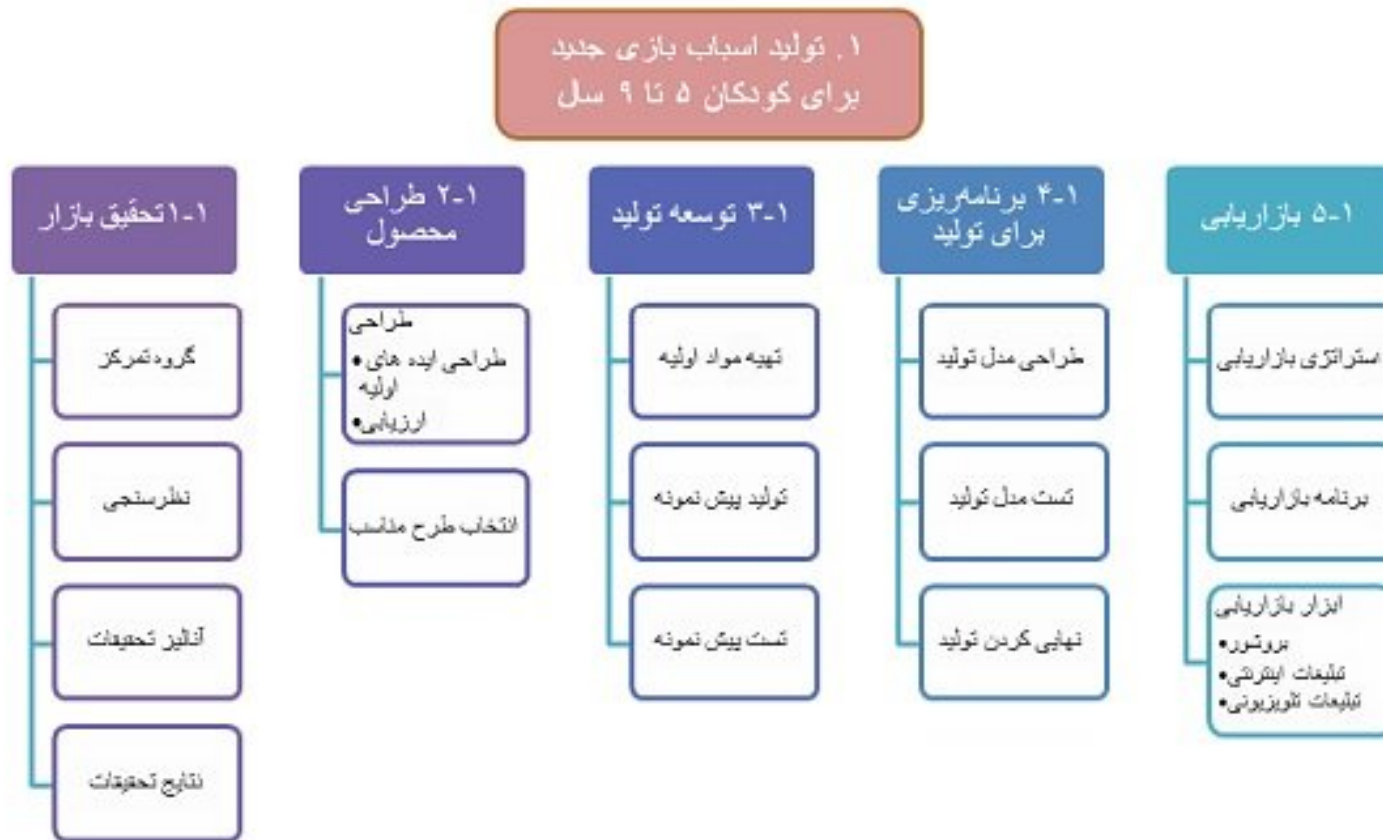
تعیین عناصر عمده پروژه

- تجزیه پروژه به چند عنصر یا گروه (تعیین سطح اول WBS)
- می تواند براساس **مراحل چرخه حیات پروژه** باشد.
- Phase Orientation Approach
- می تواند بر مبنای **چارت سازمانی پروژه** باشد.
- Organization Orientation Approach
- می تواند بر مبنای **جغرافیا و مکان اجرای پروژه** باشد.
- Geographical Approach
- می تواند بر مبنای **محصول و اجزای آن** باشد.
- Product Orientation Approach
- می تواند بر مبنای **زیر پروژه ها** باشد.
- Project Orientation Approach









Work Breakdown Structure

یک نمونه WBS



تعیین پارامترهای برنامه ریزی پروژه

۱- پارامترهای پروژه: اطلاعاتی که برای کل پروژه و بدون توجه به هر فعالیت باید توسط مدیریت تعیین شوند. عبارتند از:

تاریخ شروع پروژه

تاریخ اتمام پروژه

تقویم کاری پروژه

منابع در اختیار

و تقویم کاری منابع

تعیین پارامترهای برنامه ریزی پروژه

- ۱- پارامترهای فعالیت: اضافه کردن اطلاعات برای هر یک از فعالیت های تعیین شده در مرحله قبل:
 - مدت زمان انجام فعالیت
 - هزینه انجام فعالیت
 - رابطه بین فعالیت مورد نظر با سایر فعالیت ها
- محدودیت زمانی: برای تعیین زمان فعالیت ها و نهایتا زمان پروژه عمدتا از روش های مبتنی بر تحلیل شبکه استفاده می شود.

شبکه سی پی ام ، پرت

توسط این شبکه ها می توان زمان و هزینه انجام پروژه ها را مشخص کرد و در واقع اجرا با کنترلی که توسط این شبکه ها انجام می گیرد انحرافات را به موقع مشخص و برطرف نمود.

با کمترین هزینه و کوتاه ترین زمان کار را به انجام رساند
شبکه CPM جزو مدل های مشخص و شبکه PERT جزو مدل های احتمالی

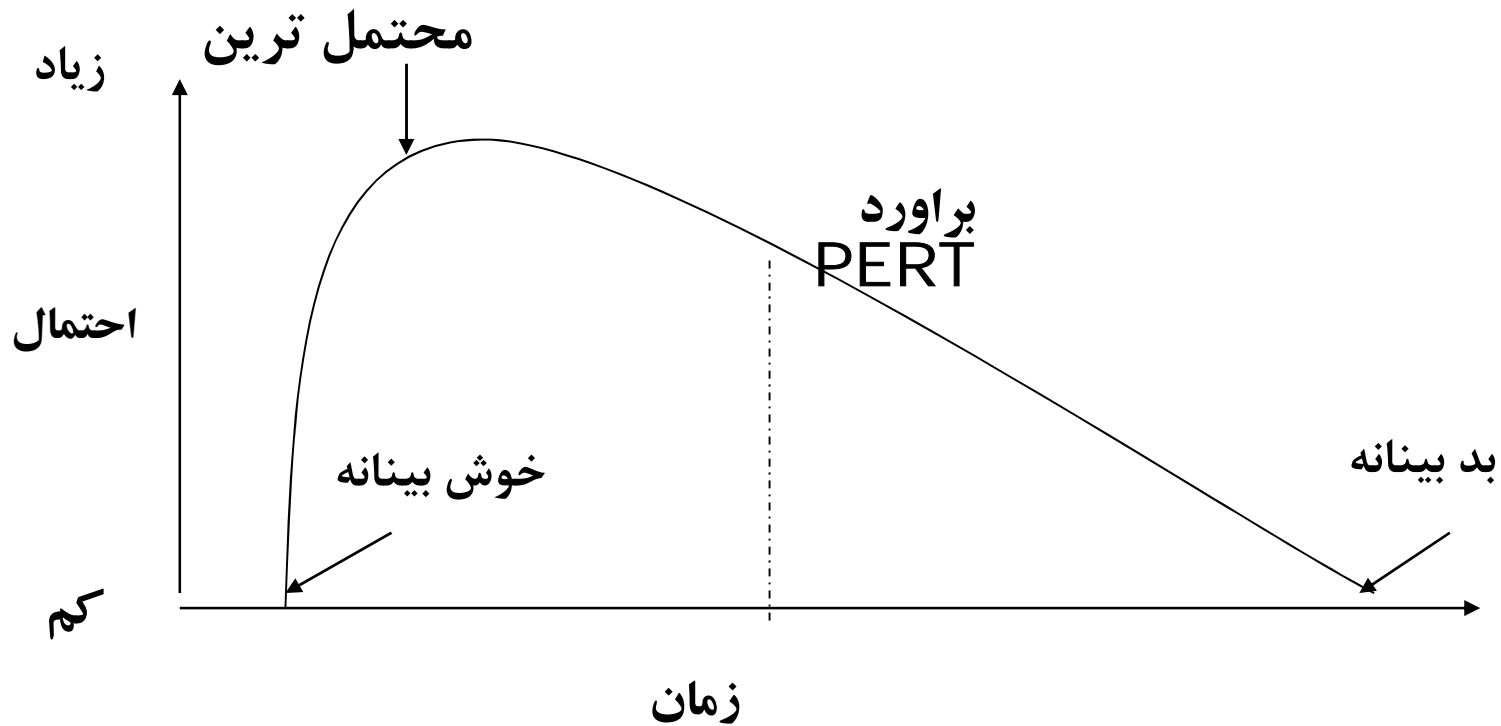
در شبکه CPM هم فعالیت ها و هم زمان انجام آن مشخص است.
معمولا در پروژه هایی استفاده می شود که مشابه آن قبلا انجام گرفته و در نتیجه زمان هرکدام از فعالیت ها دقیقا مشخص است

شبکه سی پی ام ، پرت

شبکه PERT فعالیت ها مشخص ولی زمان انجام آن احتمالی است. معمولا در پروژه هایی بکار میرود که مشابه آن قبلا انجام نگرفته است.

شبکه سی پی ام ، پرت

سرشناس ترین الگوی PERT الگوی سه حالت: خوش بینانه، بدبینانه و محتمل



مراحل انجام کار در شبکه ها

زمان مورد انتظار:

- T_0 : زمان احتمالی یا زمان معمولی
- T_{max} : زمان بدبینانه (حداکثر زمانی که آن فعالیت نیاز دارد)
- T_{min} : زمان خوشبینانه (حداقل زمانی که می توان آن فعالیت را انجام داد)
- زمان مورد لزوم یا زمان مورد انتظار (t_o) که بر اساس سه ارزیابی خوشبینانه معمولی و بدبینان است با استفاده از فرمول زیر محاسبه می شود.

$$T_o = \frac{T_{max} + 4t_o + T_{min}}{6}$$

مراحل انجام کار در شبکه ها

۱. رسم شبکه
۲. تعیین زودترین و دیرترین زمان وقوع رویدادها
۳. تعیین مسیر بحرانی (طولانی ترین مسیر شبکه)
۴. تعیین فرجه فعالیت ها

مراحل انجام کار در شبکه ها

رسم شبکه

۱. O رویداد نامیده می شود. همان آغاز و پایان فعالیت ها هستند

۲. \longrightarrow برای نشان دادن فعالیت مانند:



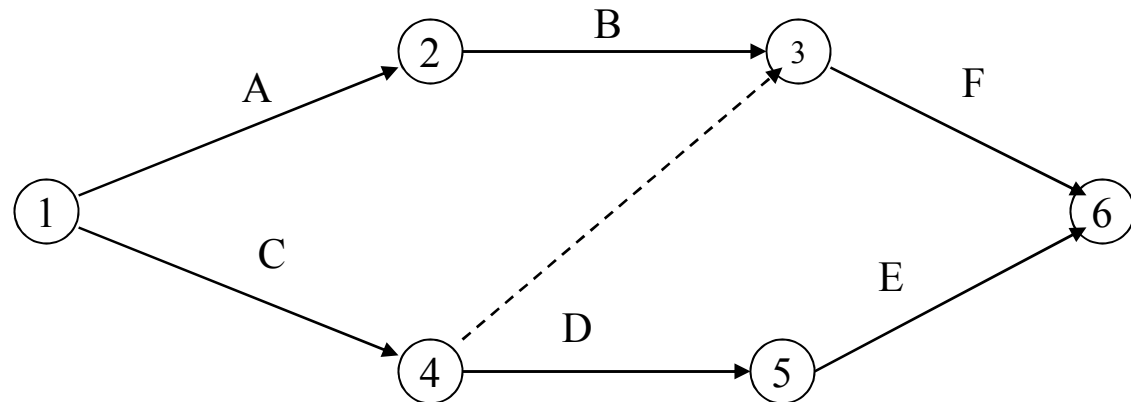
مراحل انجام کار در شبکه ها

رسم شبکه

- -----> برای نشان دادن فعالیت مجازی است
- فعالیت های واقعی با —> نمایش داده می شوند و نیاز به زمان و هزینه دارند ولی فعالیت های مجازی نیازی به زمان و هزینه ندارند.

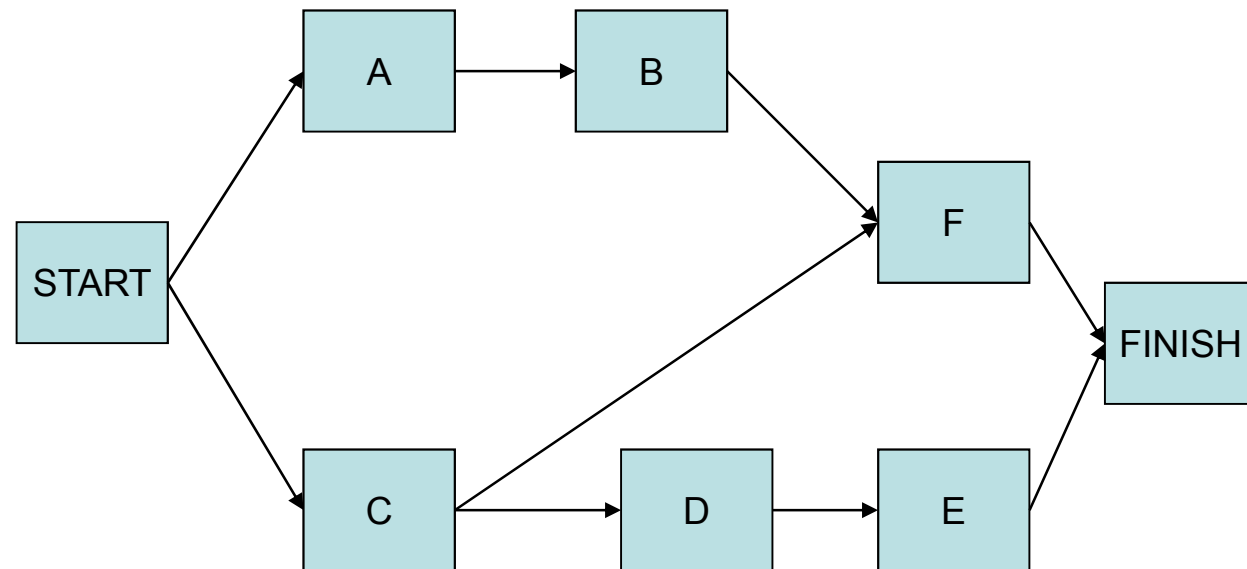
شبکه برداری

پیشیاز	کد فعالیت
-	A
A	B
-	C
C	D
D	E
B;C	F



شبکه گرهی

پیشیاز	کد فعالیت
-	A
A	B
-	C
C	D
D	E
B;C	F



شرح نمادها:

فعالیت

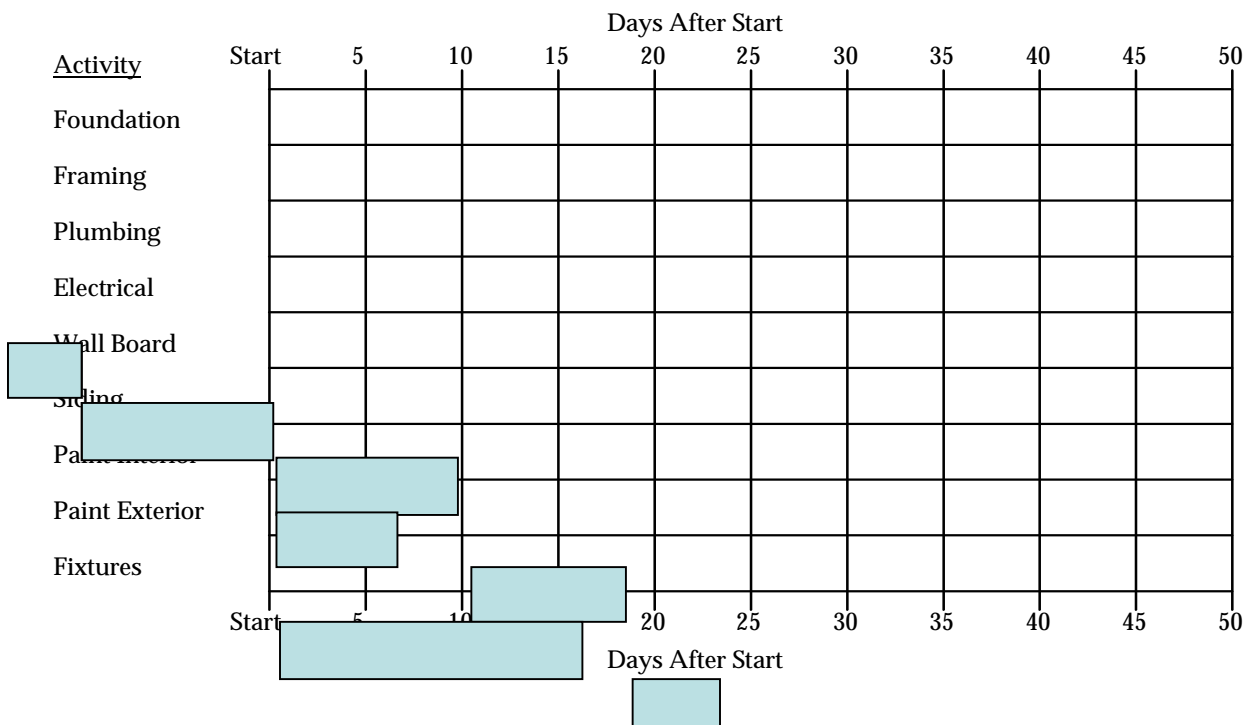


بردار بیانگر روابط بین فعالیتها



نمودار گانت

- ساده ترین ابزار مدیریت پروژه
- در سال 1918 توسط آقای گانت ابداع شد
- يك تصویر روشن و گرافیکی از پروژه نشان می دهد
- برای برنامه ریزی پروژه های ساده مناسب است



نمودار گانت

- مزایا

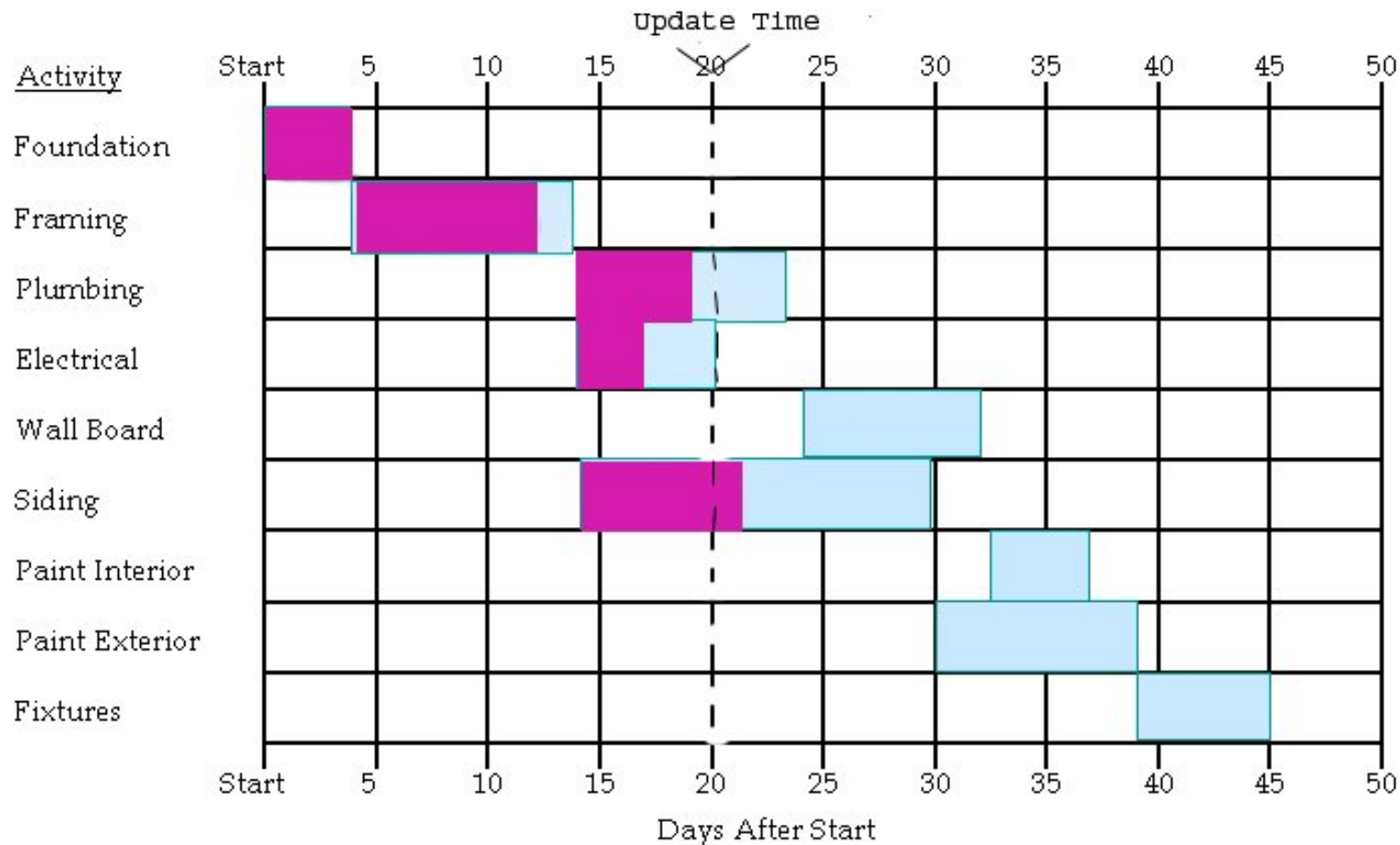
- سهولت فهم
- ارائه فشرده زمانبندی کل پروژه
- امکان تطبیق وضعیت کنونی با برنامه زمانبندی

- اشکالات

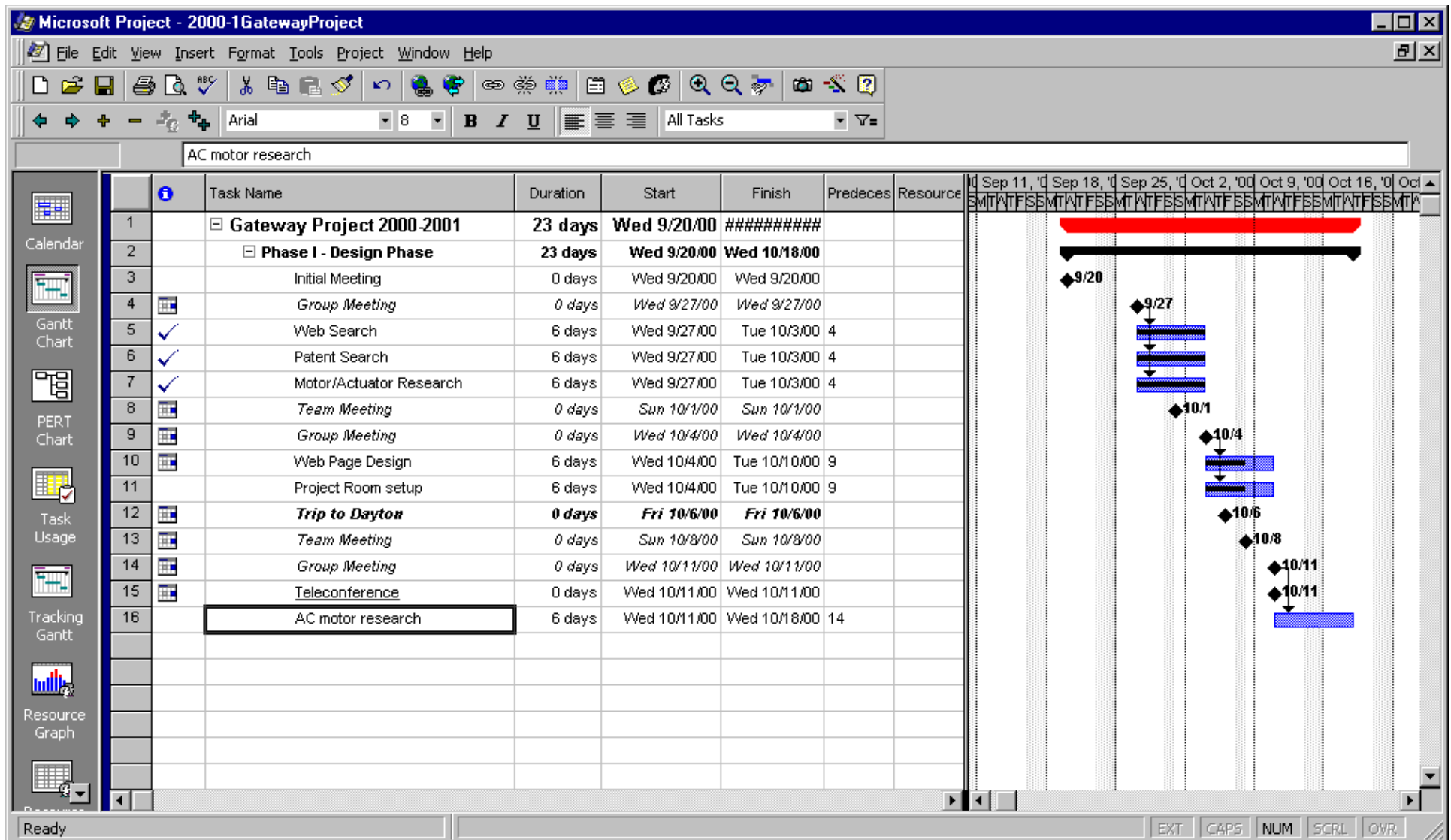
- عدم توانایی نمایش روابط بین فعالیتها
- عدم تشخیص فعالیتهای مهم
- عدم امکان تعیین اثرات تاخیرات

نمودار گانت

- برای کنترل پروژه در مقاطع مختلف زمانی میزان تحقق برنامه بررسی می شود



نمودار گانت در MS-Project



روش CPM/PERT

- روش هاي CPM و PERT دو تكنيك مشهور براي برنامه ريزي و
مديريت پروژه ها هستند
- روش CPM در سال 1950 براي مديریت پروژه هاي نگهداري (PM)
كارخانجات شيميايي ايجاد شد
- روش PERT هم در همان زمان بصورت مستقل ابداع شد
- روش CPM يك روش برنامه ريزي **معين** و روش PERT يك روش
احتمالي است

مراحل روشهای CPM/PERT

- تعریف پروژه و کلیه فعالیت های مهم آن
- تعریف روابط بین فعالیتها
- رسم شبکه ارتباطی فعالیتها
- انتساب زمان (و هزینه) به هر فعالیت
- محاسبه طولانی ترین مسیر در شبکه (مسیر بحرانی)
- استفاده از شبکه برای برنامه ریزی ، زمانبندی ، نظارت و کنترل پروژه

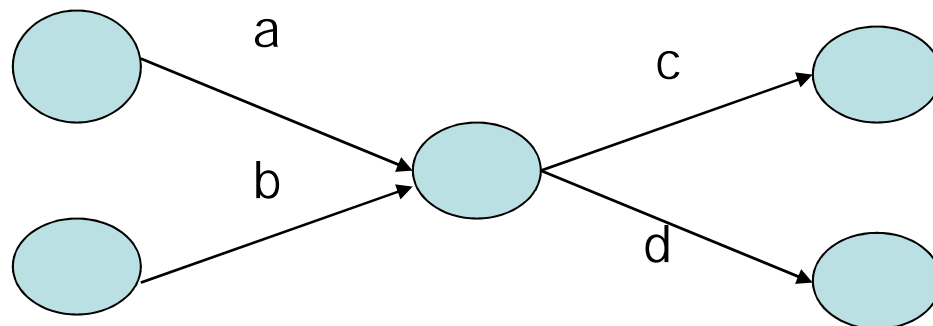
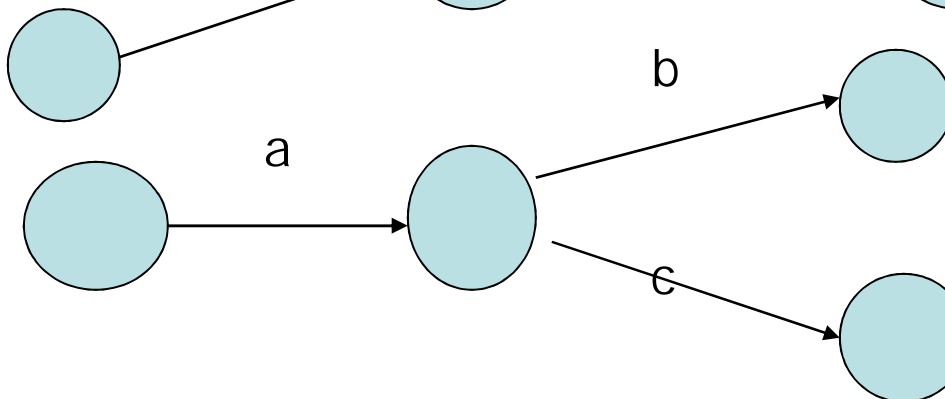
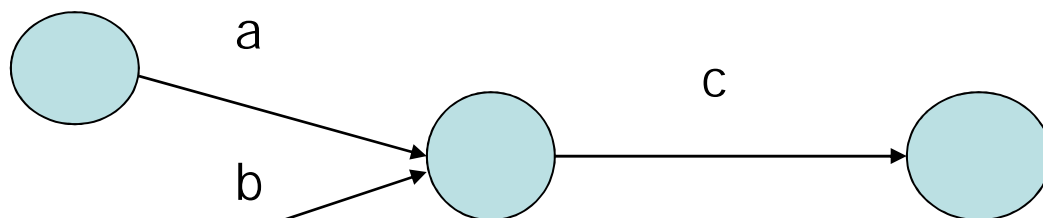
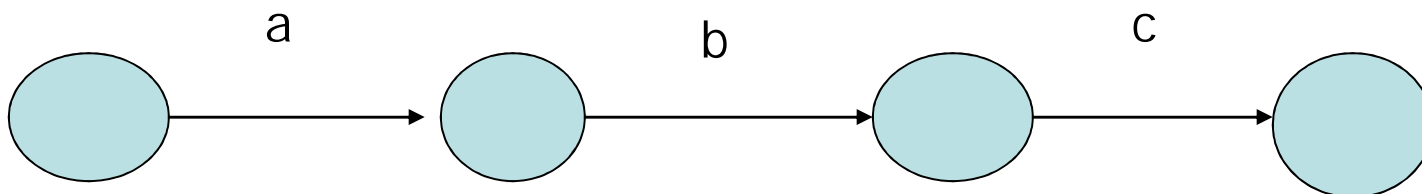
رسم شبکه

- قرار دادن فعالیتها روی پیکانها Activity on Arcs (AOA)
- قرار دادن فعالیتها روی گره ها Activity on Nodes (AON)
- شبکه های CPM اکثرا بصورت AOA و شبکه های PN بصورت AON ترسیم می شوند
- در Microsoft Project شبکه ها بصورت AON رسم می شوند

تعاریف

- رویداد آغازین : هیچ فعالیت پیش نیاز ندارد – Start
- رویداد پایانی : هیچ فعالیتی بعد از آن وجود ندارد – Finish
- رویداد پایه : رویداد ابتدایی یک فعالیت – Head
- رویداد پایان: رویداد انتهایی یک فعالیت – Tail
- رویداد پوششی: رویداد پایان چند فعالیت
- رویداد جوششی: رویداد پایه چند فعالیت
- فعالیت مجازی : فعالیتی که نه زمان و نه منبعی دارد و فقط جهت نشان دادن وابستگی بکار می رود – Dummy

تعاریف

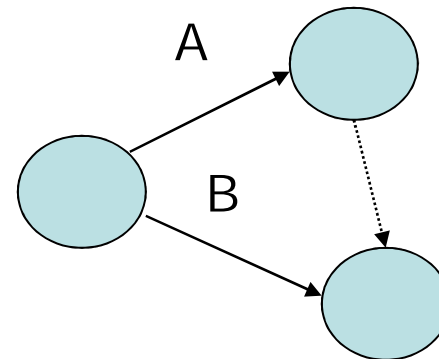
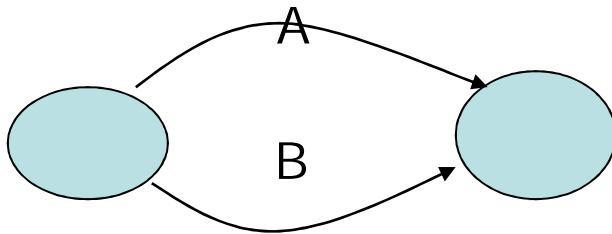


قوانین رسم شبکه

قانون ۱- هر فعالیت فقط یکبار رسم می شود

قانون ۲- هر فعالیت باید یک رویداد پایه و یک رویداد پایان داشته باشد. کل شبکه فقط دارای یک رویداد آغازین و یک رویداد پایانی است.

قانون ۳- دو فعالیت نمی توانند دارای رویداد های پایه و پایان یکسان باشند



قوانین رسم شبکه-ادامه

قانون ۴- طول پیکانها متناسب با طول زمانی فعالیتها نیست.

قانون ۵- جهت پیکانها مهم نیست ولی حلقه مجاز نیست

قانون ۶- واحد زمانی باید در کل شبکه یکسان باشد

قانون ۷- یک فعالیت وقتی می تواند شروع شود که کلیه فعالیتهایی که به رویداد پایه آن ختم می شوند خاتمه یافته باشند.

قانون ۸- یک رویداد وقتی می تواند رویداد پایان یک فعالیت باشد که شروع رویداد به پایان فعالیت وابسته باشد

مثال

فرض کنید یک پروژه دارای ۵ فعالیت A, B, C, D و E باشد که دارای ارتباطات زیر باشند:

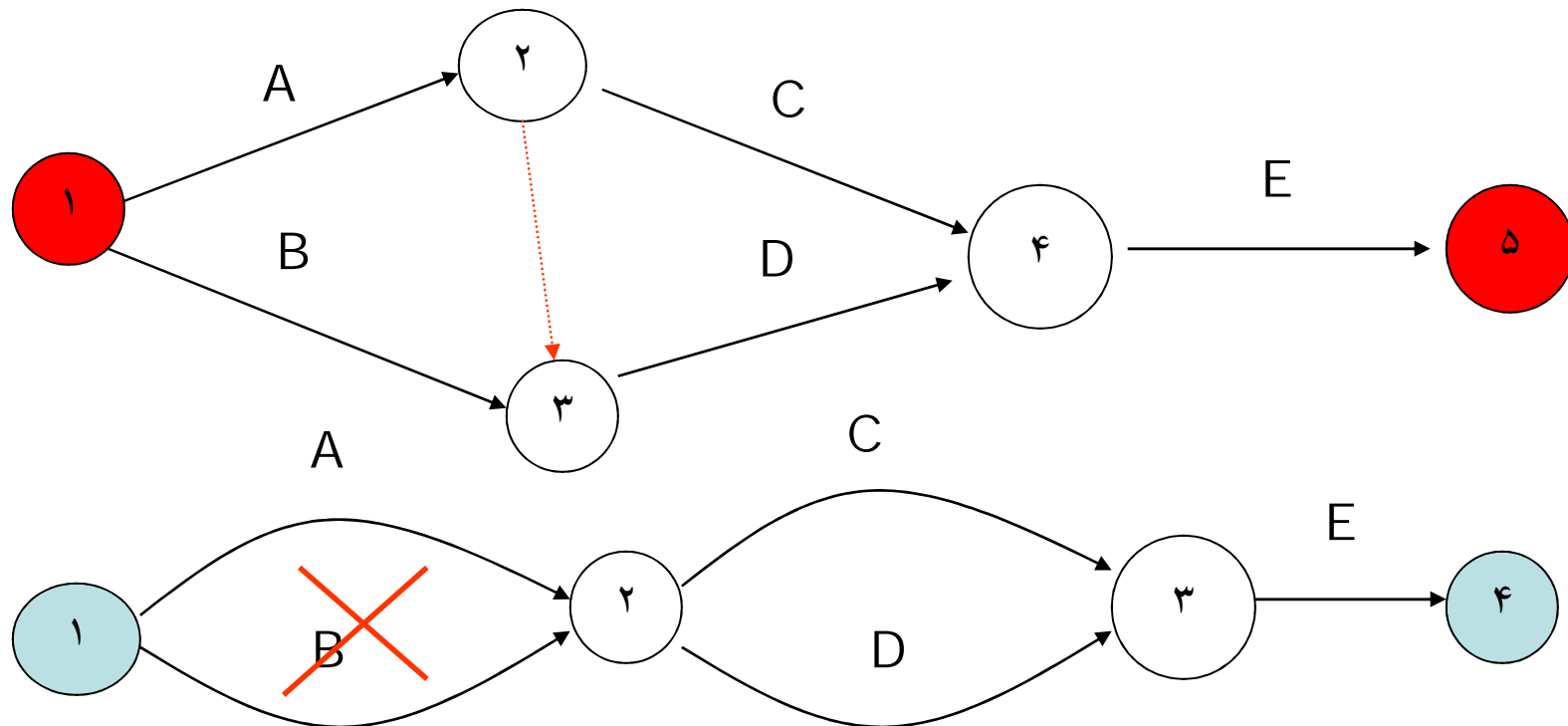
۱. فعالیت‌های A و B هیچ پیش‌نیازی ندارند.

۲. فعالیت B پیش‌نیاز C است.

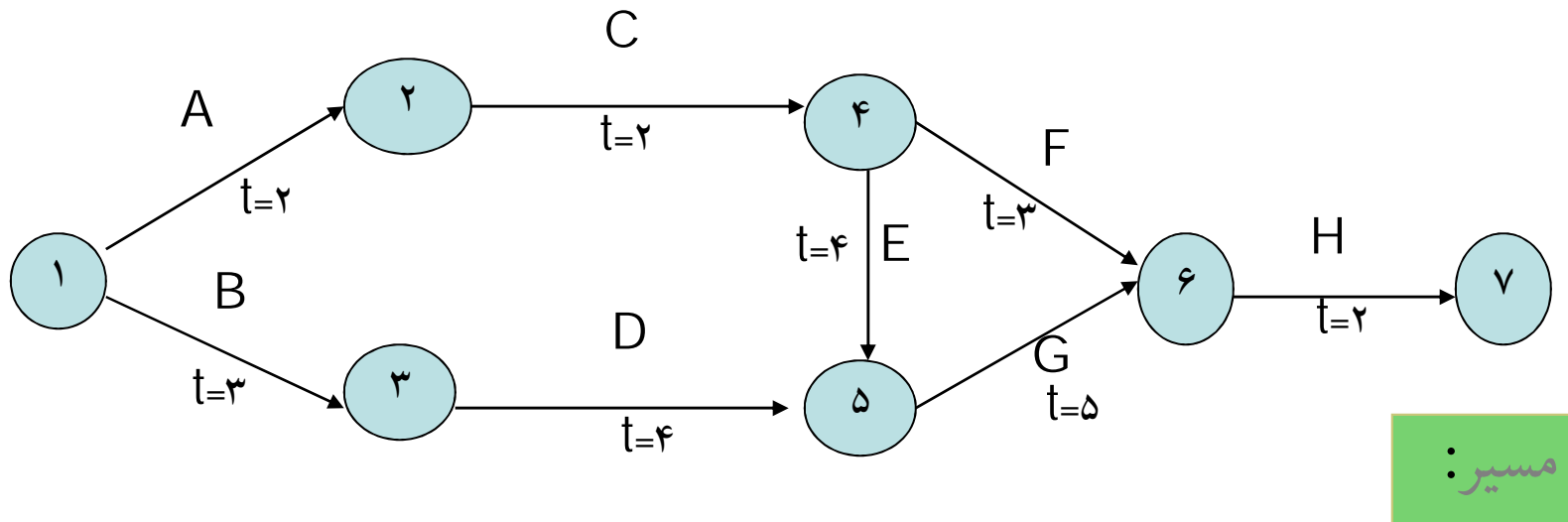
۳. فعالیت‌های A و B پیش‌نیازهای D هستند.

۴. فعالیت‌های C و D پیش‌نیاز E هستند.

۳. فعالیت‌های A و B پیش‌نیازهای D هستند.



روش مسیر بحرانی (CPM)



یک مسیر یک مجموعه از فعالیتهای متوالی است که از رویداد آغازین شروع و به رویداد پایانی ختم می شوند

۱. A->C->F->H (۲+۲+۳+۲=۹)

۲. A->C->E->G->H (۱۵)

۳. B->D->G->H (۱۴)

مسیر بحرانی:

طولانی ترین مسیر که طول کل پروژه را نیز مشخص می کند.

فعالتهای روی مسیر بحرانی

تعاریف

زودترین زمان شروع **ES**:

زودترین زمانی که یک فعالیت می تواند شروع شود

$$EF = ES + t$$

زودترین زمان خاتمه **EF**:

زودترین زمانی که یک فعالیت می تواند خاتمه یابد

دیرترین زمان شروع **LS**:

دیرترین زمانی که یک فعالیت می تواند شروع شود بدون آنکه پروژه به تاخیر افتد

دیرترین زمان خاتمه **LF**:

دیرترین زمانی که یک فعالیت می تواند خاتمه یابد بدون آنکه پروژه به تاخیر افتد

شناوری کل **TF**:

حداکثر ترین زمانی که یک فعالیت می تواند دیرتر شروع شود بدون آنکه پروژه به تاخیر افتد

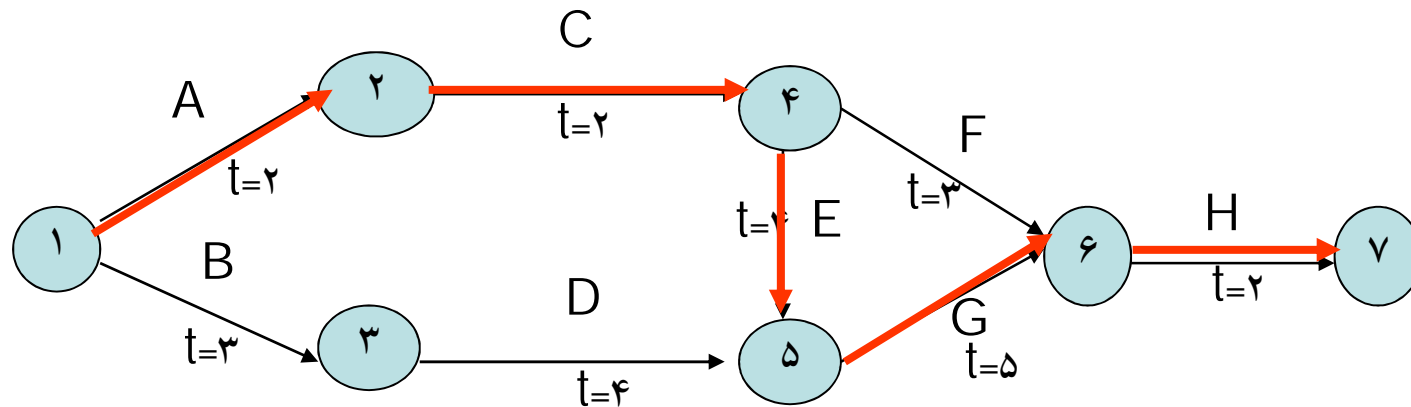
شناوری آزاد **FF**:

حداکثر ترین زمانی که یک فعالیت می تواند دیرتر شروع شود بدون آنکه فعالیت های بعدی به تاخیر افتد

محاسبات شبکه

محاسبه طول پروژه، شناساییهای آزاد و کل و مسیر بحرانی پروژه بصورت دستی

۱. شماره گذاری **رویدادها** N_i و نامگذاری **فعالیتها** A_{ij} . $(i, j = 1 \dots n)$
۲. محاسبه ES و EF هر فعالیت. $(ES_{ij} \text{ and } EF_{ij})$
 - $ES_1 = 0, ES_{ij} = ES_i, EF_{ij} = ES_{ij} + T_{ij}, ES_j = \text{Max}(EF_{kj})$
 - EF آخرین فعالیت (رویداد پایانی) طول پروژه را مشخص می کند
 - $L = ES_n$
۳. محاسبه LS و LF هر فعالیت $(LS_{ij} \text{ and } LF_{ij})$
 - $LS_n = L, LF_{ij} = LF_i, LS_{ij} = LF_{ij} - T_{ij}, LF_j = \text{Max}(LS_{ik})$
۴. محاسبه TF و FF هر فعالیت
 - $TF_{ij} = LS_{ij} - ES_{ij}, FF_{ij} = ES_j - EF_{ij}$
۵. تعیین مسیر بحرانی
 - $\sum A_{ij}, TF_{ij} = 0$



Activity	Time	ES	EF	LS	LF	TF	FF
A	2	1	3	1	3	0	3
B	3	1	4	1	4	0	4
C	2	2	4	2	4	0	4
D	4	3	7	4	8	1	8
E	4	4	8	4	8	0	8
F	3	4	7	4	7	0	7
G	5	5	10	5	10	0	10
H	2	7	9	7	9	0	9

مثال

لیست فعالیتهای ایجاد یک شعبه جدید برای یک شرکت زنجیره ای

Predecessors	Time	Symbol	Activity
-	۶	STDY	Conduct Market Study
-	۳	MGR	Appoint Manager
MGR	۵	PERI	Hire Personnel
PERI, STDY	۳	PER۲	Train Personnel
STDY	۳	BLDG	Acquire Building
BLDG	۵	FURN	Prepare Building
STDY, MGR	۳	PICK	Select Merchandise
PICK	۴	DLRS	Line Up Suppliers
PER۲, FURN, DLRS	۳	STOK	Acquire Merchandise
PICK	۲	ADV	Advertise

شبکه گرهی (AON) Activity On Node

ما ابتدا شبکه‌های گره‌ای را مورد توجه قرار می‌دهیم.

مثال: پروژه ی ساختمانی

ردیف	نام فعالیت	پیش نیاز ها
۱	طراحی سازه	--
۲	ساخت سازه	۱
۳	طراحی ساختمان	۱
۴	اجرای فاز ۱ ساختمان	۳و۲
۵	اجرای فاز ۲ ساختمان	۴
۶	طراحی تاسیسات مکانیکی	۳
۷	خرید تجهیزات مکانیکی	۶
۸	نصب و اجرای تجهیزات مکانیکی	۷و۵
۹	طراحی تاسیسات برقی	۳
۱۰	خرید تجهیزات برقی	۹
۱۱	نصب و اجرای تجهیزات برقی	۱۰و۵
۱۲	طراحی معماری داخلی	۹و۶
۱۳	خرید اقلام مورد نیاز معماری داخلی	۱۲
۱۴	نصب و اجرای معماری داخلی	۸و۱۱و۱۳

چند نکته در ترسیم شبکه گره ای

(۱) فعالیتها توسط گره‌ها و روابط پیشنهادی توسط بردارها نمایش پیدا می‌کنند.

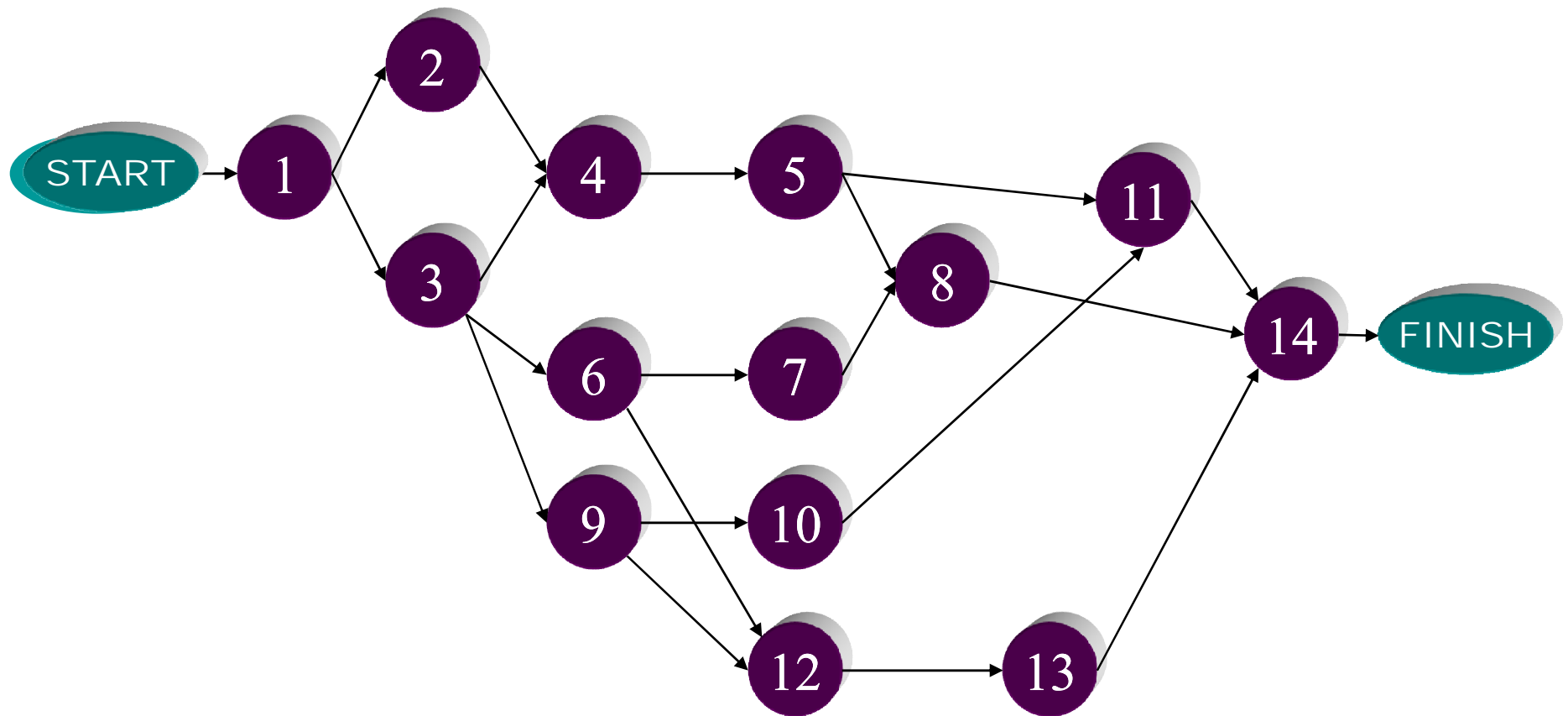
(۲) شبکه گره‌ای حتماً "با گره شروع آغاز می شود و سپس تمام فعالیت های بدون پیش نیاز به گره شروع متصل می شود.

(۳) شبکه گره ای حتماً "با گره پایان به اتمام می رسد لذا فعالیت هایی که پس نیاز ندارند به گره پایان متصل می شوند.

(۴) در ترسیم شبکه حلقه (Loop) نداریم اگر چنین باشد در تعریف منطق فعالیت ها دچار اشتباه شده ایم.

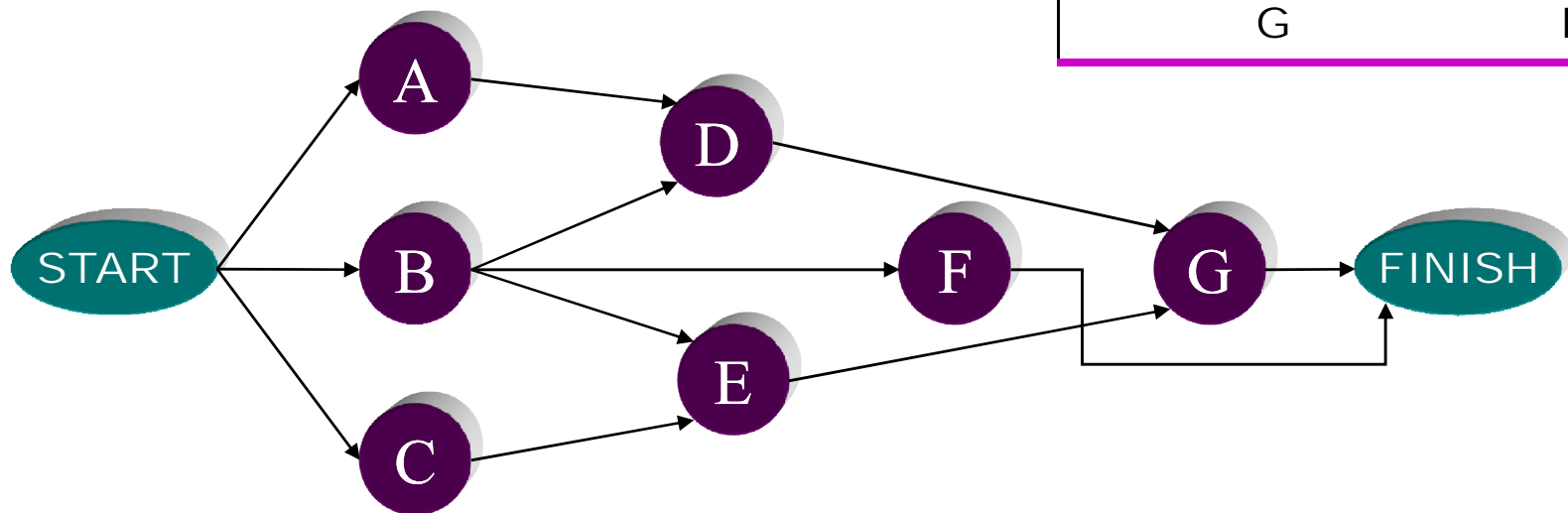
(۵) برای هر فعالیت فقط و فقط یک گره در شبکه وجود دارد.

مثال: پروژه ی ساختمانی



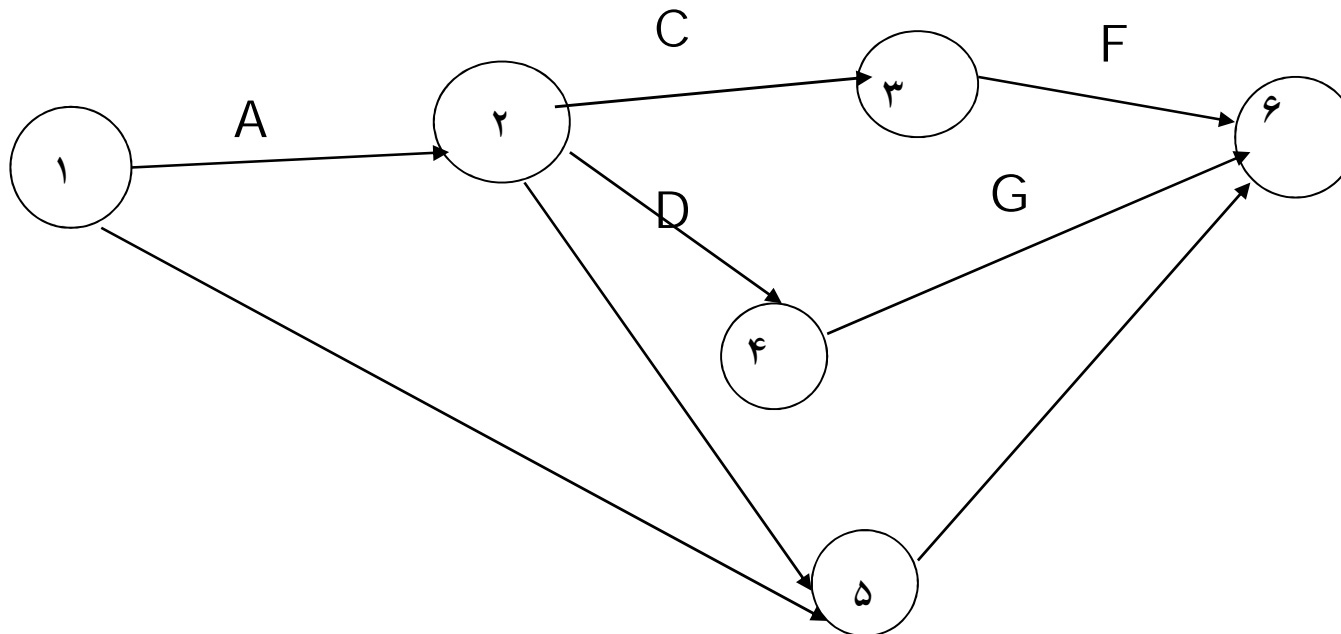
مثال شبکه پیش نیازی با فعالیت های زیر را رسم کنید

پیش نیاز	فعالیت
--	A
--	B
--	C
A,B	D
B,C	E
B	F
D,E	G



مراحل انجام کار در شبکه ها

تعیین مسیر بحرانی (طولانی ترین مسیر شبکه)
مسیری که زودترین و دیرترین زمان وقوع رویدادها در این مسیر با هم برابرند. در فعالیت های بحرانی تاخیر جایز نیست



مراحل انجام کار در شبکه ها

تعیین فرجه فعالیت ها

فرجه کلی: مدت زمانی که می توان در انجام فعالیت تاخیر داشت بدون آنکه زمان انجام پروژه [تغییر کند].

ویژگیهای روشهای CPM/PERT

• مزایا

- مشخص بودن روابط بین فعالیتها
- قابلیت تعیین فعالیتهای حساس
- قابلیت محاسبه شناوریهها

• معایب

- عدم نمود شهودی \Leftarrow استفاده از نمودار گانت برای نمایش نتایج
- افزایش فعالیتهای مجازی برای پروژه های بزرگ

گام پنجم: اعتبار دهی برنامه

مدیریت پروژه باید فهرستی از تهدید های احتمالی را تدوین نموده و تاثیر هریک از آن ها را بر روی برنامه خود مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد.

گام ششم: تخصیص منابع

گام هفتم: تعیین دوره کنترل و تعیین درصد
پیشرفت کار

گام هشتم: بودجه ریزی پروژه

هزینه های مستقیم هر فعالیت و هزینه های غیر مستقیم پروژه

برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی جامع چون چتری بر سازمان و عملیات آن سایه می گستراند و مدیران را در انجام فعالیت هایشان راهنمایی می کند. اما این نوع برنامه ریزی، مدیران پایه را در انجام برنامه های عملیاتی خود بی نیاز نخواهد نمود. مدیران پایه باید با الهام از اهداف و استراتژی های کلی سازمان اهداف جزئی شده در واحد تحت نظارت خود را شکل داده و برای تحقق آن کوشش نمایند.

تعریف برنامه ریزی عملیاتی:

برنامه ریزی عملیاتی عبارت از چگونگی تعیین **اهداف** و تبدیل این اهداف به صورت عملیات و **پیش بینی** روش های اجرای آن می باشد.

مراحل برنامه ریزی عملیاتی

۱. هدف کلی از اجرای برنامه
۲. تجزیه (بررسی) وضعیت موجود
۳. شناسائی مشکل
۴. تجزیه و تحلیل علل موثر بر بوجود آمدن مشکل
۵. تعیین و انتخاب راه حل های احتمالی حل مشکل
۶. هدف گذاری بر اساس راه حل های انتخابی
۷. تعیین و بیان تفصیلی فعالیت های لازم برای هر هدف
۸. تعیین معیارهای پایش و ارزشیابی برنامه

۱- تعیین هدف کلی از اجرای برنامه

- ❖ جهت گیری های بنیادی و فراگیر آن واحد را معین میکند.
- ❖ توجه به ارزش هایی دارند که می خواهیم به آنها دستیابیم.
- ❖ خیلی قابل اندازه گیری نیستند.
- ❖ فعالیت ها و اجزاء مختلف برنامه را سازمان میدهند.

۲- تجزیه (بررسی) وضعیت موجود

- بررسی وضعیت موجود یعنی آنکه:

✓ “تا کنون هدف ما چه بوده؟”

✓ “تا کنون چه اقداماتی انجام داده ایم و چه برنامه هائی داشته ایم؟”

✓ “هم اینک در کجا هستیم؟”

۳- شناسائی مشکل

- تعریف مشکل:
✓ فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب
- در تعریف مشکل به علل آن اشاره نمی شود.
- راه های شناسائی مشکل
 - ✓ آمارها و شاخص ها
 - ✓ مشاهده مستقیم
 - ✓ مصاحبه جمعی
 - ✓ مصاحبه با افراد کلیدی مطلع
 - ✓ بررسی نمونه ای سریع
 - ✓ درخواست ها و یا شکایات
 - ✓ بروز یک اپیدمی

۴- تجزیه و تحلیل علل موثر بر بوجود آمدن مشکل

- چه عوامل مهمی می‌توانند در بوجود آمدن مشکل نقش داشته باشند؟
- کدام علل در دست سازمان است (متغیرهای قابل کنترل) و کدام علل در خارج از قدرت سازمان است (متغیرهای غیر قابل کنترل)؟
- ارتباط این عوامل با یکدیگر چیست؟
- آیا می‌توان این علل را در یک گروه قرار داد و با تمرکز بر ریشه آن گروه به یک باره تمام آن علل را حل و یا تخفیف داد؟
- آیا در حال حاضر تلاشی برای رفع مشکل انجام می‌شود؟ اگر چنین است چه کاستی‌هایی مشاهده می‌شود؟

۵- تعیین و انتخاب راه حل های احتمالی حل مشکل

- ❖ راه حل در حقیقت مسیر هایی هستند که از طریق آنها می توان مشکل را حل و یا تخفیف داد.
- ❖ در تعیین راه حل تمرکز خود را بر **متغیر های قابل کنترل** می گذاریم.

A. روش های یافتن این راه حلها عبارتند از:

بارش افکار

خلاقیت

B. روش انتخاب بهترین راه حلها:

جدول ارزیابی

جدول ماتریس

معیار به منظور یافتن بهترین راه حل ممکن :
سهولت اجرا
مقبولیت
اقتصادی بودن

جدول ارزیابی درانتخاب بهترین راه حل ها

جمع امتیازات	قابلیت تأمین منابع	پذیرش جامعه و سیاستگذاران	سهولت و عملی بودن	مؤثر بودن بر اساس مستندات	راه حل
					راه حل ۱
					راه حل ۲
				

جدول ماتریس

جمع امتیازات	راه حل ۳	راه حل ۲	راه حل ۱	راه حل
				راه حل ۱
				راه حل ۲
				راه حل ۳

۶- هدف گذاری بر اساس راه حل های انتخابی

❖ هدف اختصاصی یا عملیاتی یا عینی (Objective)

✓ بیانی مشخص از اقداماتی هستند که برای دستیابی به اهداف کلی سازمان باید انجام شود.

✓ زیر بنای فعالیت ها در برنامه عملیاتی را تشکیل میدهند.

✓ به مدیریت عالی سازمان امکان می دهند که بدانند چه اتفاقی در حال رخ دادن است.

✓ مبنایی برای ارزشیابی ارائه میدهند.

✓ نتایج برنامه را مشخص میکنند

معیار های هدف عینی

- S
- M
- A
- R
- T

معیار های هدف عینی

- Specific
- M
- A
- R
- T

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

معیار های هدف عینی

- Specific

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

- Measurable

قابل اندازه گیری باشد

- A

- R

- T

معیار های هدف عینی

- Specific موضوع و گروه هدف مشخص باشد
- Measurable قابل اندازه گیری باشد
- Achievable قابل دسترسی باشد
- Realistic واقع گرایانه باشد
- T

معیار های هدف عینی

- Specific موضوع و گروه هدف مشخص باشد
- Measurable قابل اندازه گیری باشد
- Achievable قابل دسترسی باشد
- Realistic واقع گرایانه باشد
- Time Bound محدود به زمان باشد

معیار های هدف عینی

- Specific موضوع و گروه هدف مشخص باشد
- Measurable قابل اندازه گیری باشد
- Achievable قابل دسترسی باشد
- Realistic واقع گرایانه باشد
- Time Bound محدود به زمان باشد

مشخص بودن Specific

- حتی الامکان از به کار بردن افعال و ایده های انتزاعی (یاد گرفتن، فهمیدن، احساس کردن) پرهیز کنید.
- همیشه از فعل های ملموس و عینی استفاده کنید.

زمانبندی شده Time Bound

- قرار دادن مهلت زمانی برای فعالیت ها که باید الزاماً:

R واقع بینانه

A قابل دسترسی

M قابل اندازه گیری

باشد

واقع بینانه Realistic

- با منابع انسانی، زمان، اعتبارات و فرصت ها ارتباط دارد.

دلیل عمده ای که یک هدف قابل دستیابی است ولی واقع بینانه نیست این است که چنین هدفی معمولاً از اولویت بالاتر برخوردار نیست. **اغلب قدم دیگری قبل از این هدف باید برداشته شود.** اگر چنین است (مراحل قبلی دیگری برای موفقیت در هدف مورد نظر لازم است) پس **باید دو یا چند هدف اختصاصی به ترتیب اولویت در نظر بگیریم.**

قابل اندازه گیری بودن Measurable

قابلیت اندازه گیری مهمترین معیار هدف اختصاصی است

چرا؟

- کاری انجام خواهد شد که اندازه گرفته شود.
- اگر نتوانیم نتایج را اندازه بگیریم نمی توانیم موفقیت را از شکست تمیز دهیم
- اگر نتوانیم موفقیت ها را شناسایی کنیم نمیتوانیم به آنها پاداش دهیم
- اگر نتوانیم به موفقیت پاداش دهیم احتمالاً به شکست پاداش خواهیم داد
- اگر نتوانیم موفقیت را شناسایی کنیم نمیتوانیم از آن بیاموزیم
- اگر نتوانیم شکست های خود را تشخیص دهیم هیچگاه نمیتوانیم اشتباهاتمان را اصلاح کنیم
- اگر نتوانیم موفقیت های خود را اثبات کنیم نمیتوانیم حمایت

پس همواره مطمئن شوید که قادر هستید موفقیت های برنامه را ثبت کنید

قابل دستیابی Achievable

- معمولاً با **M** در ارتباط است
- اهدافی قابل دسترسی هستند که:
 - شما نسبت به قابل اندازه گیری بودن آن اطمینان دارید.
 - دیگران هم آنها را به انجام رسانده اند یا شما هم قبلاً آنها را انجام داده اید.
 - از نظر تئوری ممکن است، به عبارت دیگر غیر قابل دستیابی نیست.
 - شما منابع کافی برای دستیابی به آن در اختیار دارید.
 - شما محدودیت های آنها ارزیابی کرده اید.

آیا هدف “بهبود کنترل دیابت در خدمت گیرندگان کلینیک دیابت شهرستان A در سال ۸۵” SMART است

- Specific

خیر

- Measurable

خیر

- Achievable

همیشه قابل دسترسی است چون استاندارد مبهم است
--
- Realistic

بلی

- Time Bound

بلی

آیا هدف “کاهش قند خون تمامی خدمت گیرندگان کلینیک دیابت در شهرستان B به میزان پایین تر از ۱۲۵ mg/dl در سال ۸۵ SMART” است

- Specific بلي، کاهش قند خون به کمتر از 125 mg/dl
- Measurable بلي، تمام خدمت گیرنده ها
- Achievable خير
- Realistic خير
- Time Bound بلي

هنگامی که هدف مبهم (Not Specific) است چه اتفاقی می افتد؟

- همیشه اعضای گروه احساس موفقیت میکنند
- ممکن است مقادیر پایین تر از استاندارد هم پذیرفته شوند. گروه انگیزه ای برای تلاش در جهت بدست آوردن بالاترین کیفیت ها نخواهد داشت.
- سایر عواقب؟

هنگامی که هدف غیر قابل دستیابی (Not Achievable) است چه اتفاقی می افتد؟

- اعضای گروه احساس خستگی توأم با دلزدگی خواهند داشت
- بی انگیزگی ایجاد خواهد شد.
- به راحتی تسلیم شرایط دشوار خواهند شد.
- احساس حمایت نخواهند کرد.
- سایر عواقب؟

۷- تعیین و بیان تفصیلی فعالیت‌های لازم برای هر هدف

جدول گانت برنامه عملیاتی

هدف اختصاصی:						
ردیف	عنوان فعالیت	مسوول اجرا	زمان اجرا	هزینه	نحوه پایش	توضیحات
۱						
۲						
۳						
۴						

جدول گانت برنامه عملیاتی

ID	Task Name	Start	Finish	Resource Names	% Complete	2006 دسامبر		2007 ژانویه				2007 فوریه				2007 مارچ			
						17/12	24/12	31/12	7/1	14/1	21/1	28/1	4/2	11/2	18/2	25/2	4/3	11/3	18/3
1	فاز 1	2006/12/27	2007/02/13		76.47%														
2	فعالیت 1	2006/12/27	2007/01/04		100%														
3	فعالیت 2	2007/01/05	2007/01/15		100%														
4	فعالیت 3	2007/01/17	2007/02/13		60%														
5	فاز 2	2006/12/27	2007/02/08		44%														
6	فعالیت 1	2006/12/27	2007/01/11		100%														
7	فعالیت 2	2007/01/12	2007/01/30		60%														
8	فعالیت 3	2007/01/12	2007/02/08		0%														
9	فاز 3	2007/01/23	2007/02/15		20%														
10	فعالیت	2007/01/23	2007/02/15		20%														

هدف اختصاصی: افزایش درصد دانشجویان برخوردار از اردوهای فرهنگی مذهبی از ۱۰ درصد به ۱۵ درصد در سال ۸۹

ردیف	عنوان فعالیت	مسوول اجرا	زمان اجرا	هزینه	نحوه پایش	توضیحات
۱	تنظیم جدول زمانبندی اردوهای فرهنگی مذهبی در سال ۸۹ با توجه به تقویم سال	آقای احمدی	هفته دوم فروردین	---	جدول زمان بندی تنظیم شده	
۲	برآورد بودجه و ارائه آن به حسابداری	آقای زمرد	هفته سوم فروردین	۱۰۰۰۰۰۰۰	اسناد مربوطه	
	مذاکره با سایر ارگانهای فرهنگی و خیرین جهت تامین مابقی بودجه تامین نشده در سازمان	آقای عباس نیا	هفته چهارم فروردین و هفته اول مهر	۵۰۰۰۰۰۰	نامه ها و صورت جلسه	
۲	برآورد امکانات نقلیه جهت اجرای اردوها و درخواست وسیله نقلیه	آقای آگهی	هفته چهارم فروردین و هفته اول مهر	---	گزارش	
۳	دادن فراخوان جهت ثبت نام در اردوها	آقای احمدی	هفته اول هر ماه	۲۰۰۰۰۰	اطلاعیه ها و پوسترها	
۴	اختصاص ظرفیت باقی مانده به دانشجویان جدیدالورود و اعلام به دانشکده ها	آقای احمدی	هفته سوم هر ماه	---	نامه های رونوشت	
۵	اجرای اردوها	آقای حق بین	طبق جدول زمانبندی	۱۵۰۰۰۰۰۰	عکسهای گرفته شده	
۶	گزارش نهائی	آقای احمدی	یک هفته پس از اجرای اردو	۱۰۰۰۰۰	گزارش و آمار وارد شده به فرابرس	

ملاحظات مهم در تدوین جدول فعالیت ها

- زمانبندی دقیق و مشخص از ضروریات یک برنامه عملیاتی است و تاریخ دقیق شروع و پایان فعالیت ها باید در جدول ذکر شود.
- فعالیتها باید بر اساس توالی زمان اجرا در جدول ثبت شوند.
- افراد مسوول که فعالیت ها به آنها سپرده میشوند باید با ذکر نام در جدول مشخص شوند.

ملاحظات مهم در تدوین جدول فعالیت ها

- نحوه پایش فعالیت ها باید به تفکیک هر فعالیت مشخص باشد، به این معنی که مطمئن باشیم به اندازه کافی مستندات برای اثبات انجام فعالیت ها جمع آوری خواهند شد. به عنوان مثال نحوه پایش جلسات برگزار شده صورتجلسه نشست ها می باشد. نحوه پایش آموزش های ارائه شده، گزارش کتبی جلسه آموزشی برگزار شده، خواهد بود. و از این قبیل اسناد که بطور معمول نیز در سازمان ها به ثبت آنها باید توجه داشت.
- ذکر برآورد هزینه های قابل پیش بینی در مواردی که تامین هزینه لازم انجام فعالیت ها است از نکات مهمی است که ایجاب میکند حمایت کنندگان و تامین کنندگان منابع مالی برنامه از ابتدا در جریان تنظیم برنامه قرار گرفته و پس از تنظیم سند نیز بطور رسمی جهت تامین اعتبار، سند برنامه عملیاتی را به موقع دریافت و بررسی نمایند.

جدول گانت

ایرادات این روش:

- ۱- رابطه بین وظایف مختلف در هر کار مشخص نمی باشد.
- ۲- رابطه بین وظایف یک کار را با سایر وظایف کارها و عملیات دیگر مشخص نمی نماید.
- ۳- تاریخ شروع و پایان هر وظیفه مشخص می باشد، لیکن معین نشده است که در هر لحظه از زمان ما چند در صد در هر وظیفه پیشرفت خواهیم داشت.
- ۴- کنترل کردن عملیات و تعیین اینکه در هر لحظه از زمان کل عملیات در چه مرحله ای از پیشرفت می باشد دشوار می باشد.

۸- تعیین معیارهای پایش و ارزشیابی برنامه

- پایش عبارت است از:

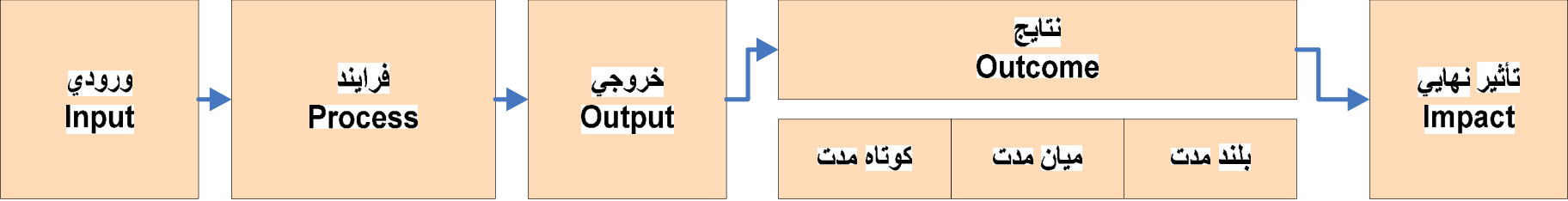
انجام اقداماتی برای حصول اطمینان از **اجرا شدن به موقع فعالیت** هایی که در برنامه پیش بینی شده است.

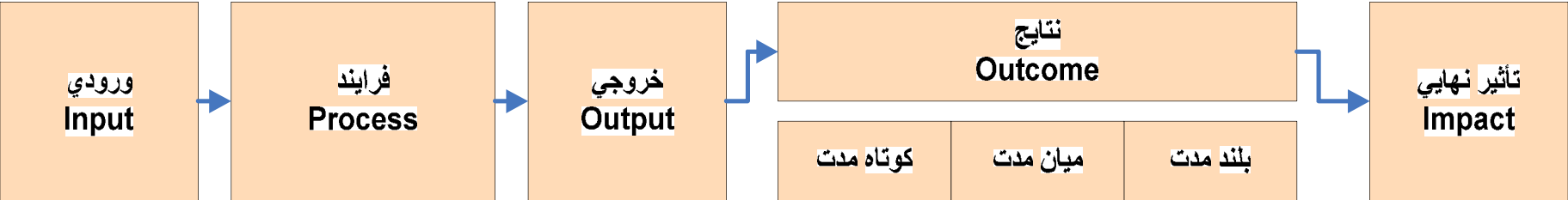
- ارزشیابی عبارت است از:

بررسی **چگونگی تأثیر یک برنامه یا یک مداخله** در **تغییر وضعیت** یک مسأله. ارزشیابی به این سؤال پاسخ می دهد که آیا اقدامات انجام شده تأثیر گذار بوده است یا خیر. آیا مسأله حل شده است و اگر حل شده است به چه میزان.

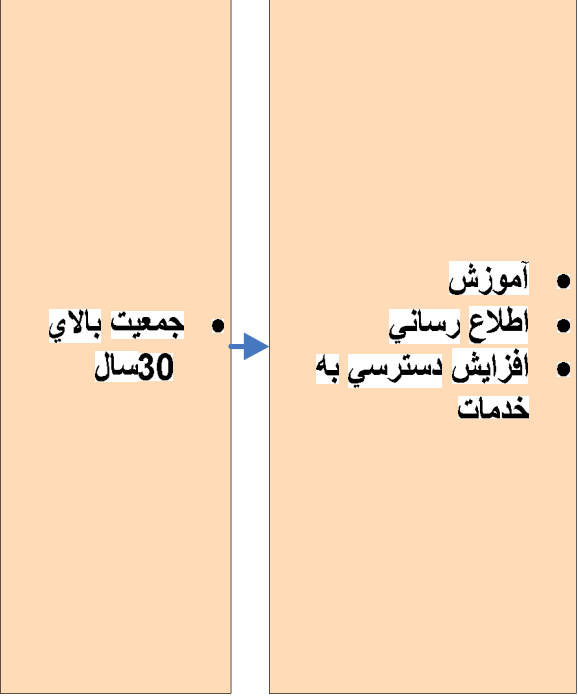
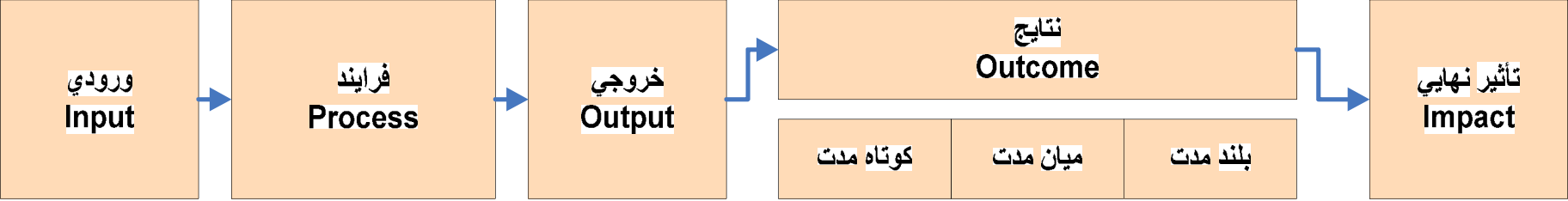
- پایش را میتوان با دریافت گزارش از اقدامات صورت گرفته و اطلاع از درصدی از فعالیت ها که به انجام رسیده است به صورت دوره ای انجام داد. گاهی لازم است مستندات فعالیت های صورت گرفته نیز بررسی شوند. به همین دلیل باید تلاش کرد تا هر فعالیتی که در برنامه پایش بینی شده است پس از انجام به نحو مناسب مستند شود

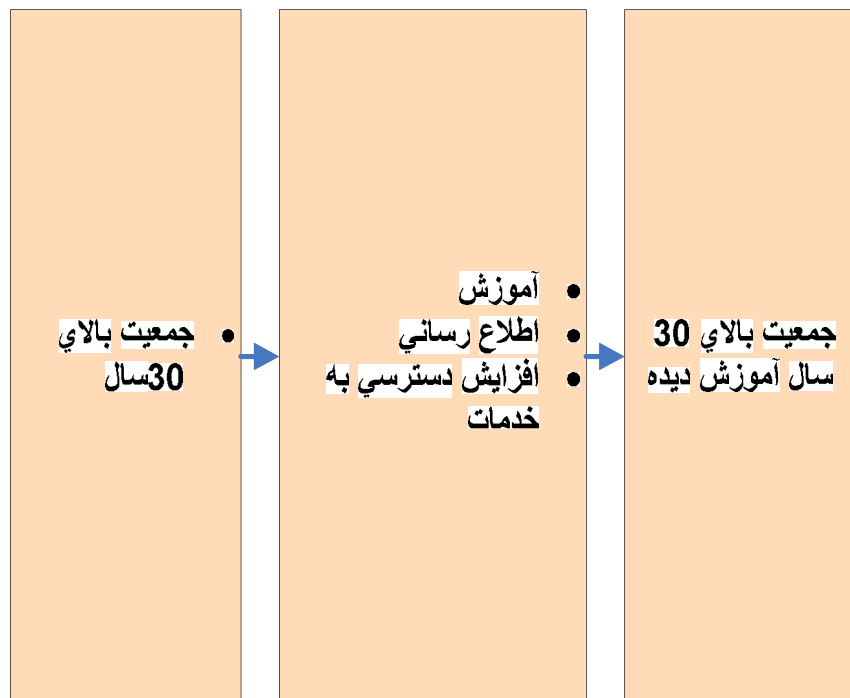
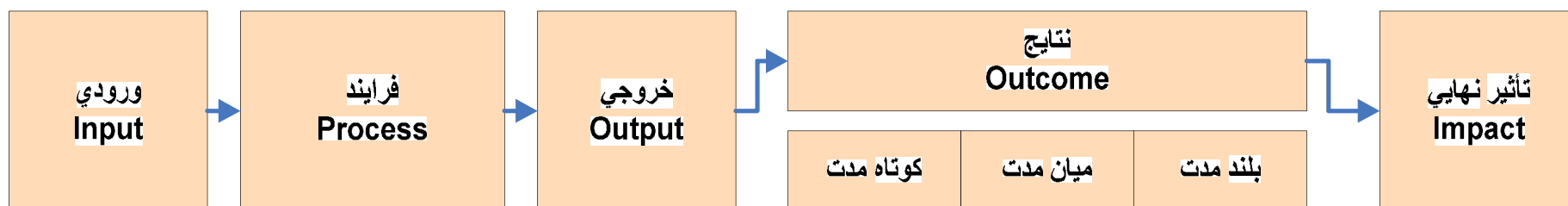
- ارزشیابی نیاز به **بررسی وضعیت موجود** دارد و اینکه آیا مشکل همچنان باقی است و آیا از شدت و فراوانی آن کاسته نشده است؟

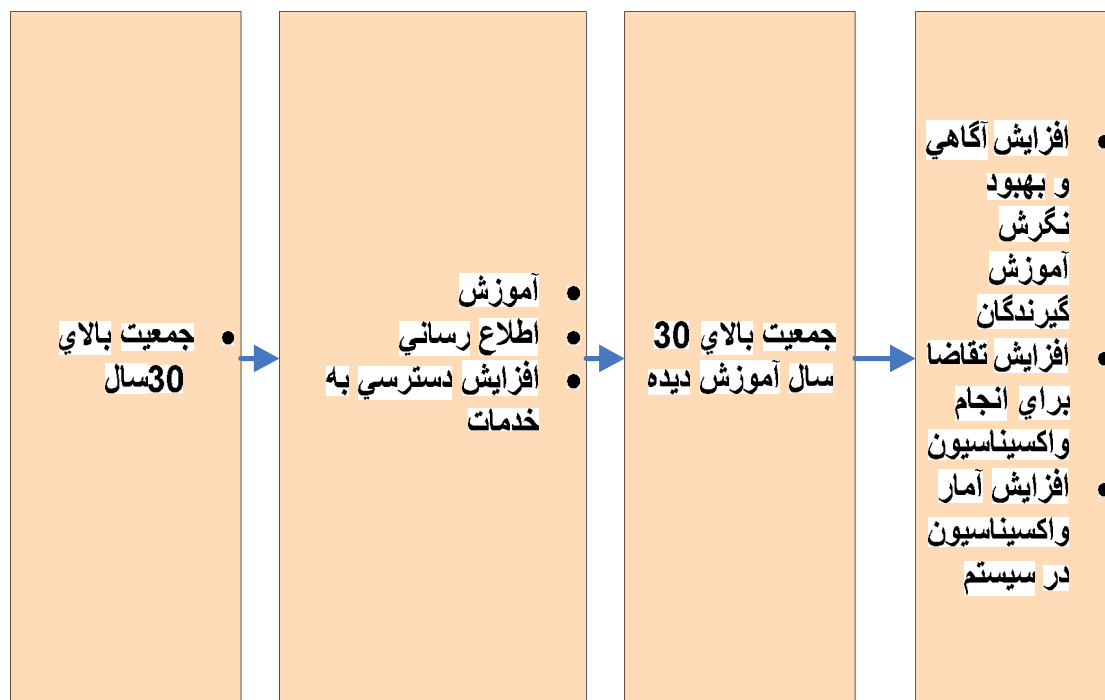
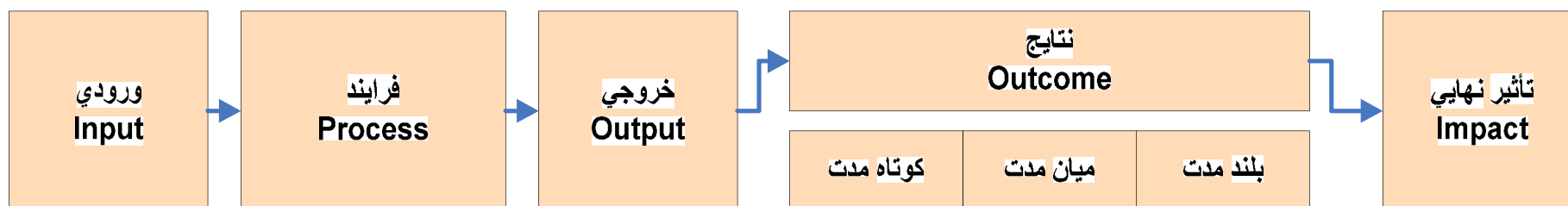


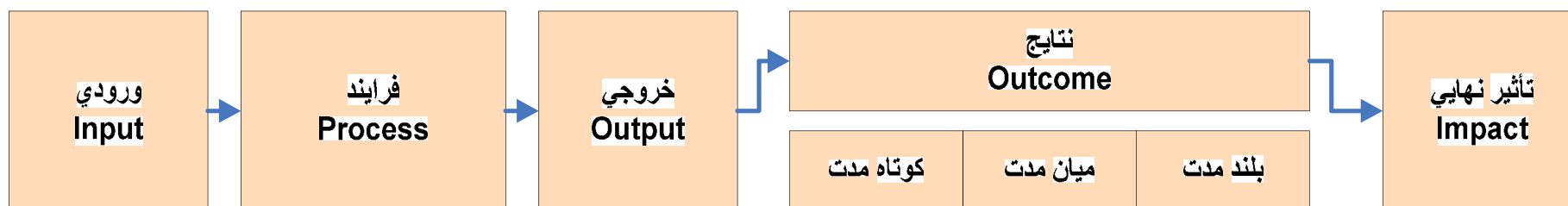


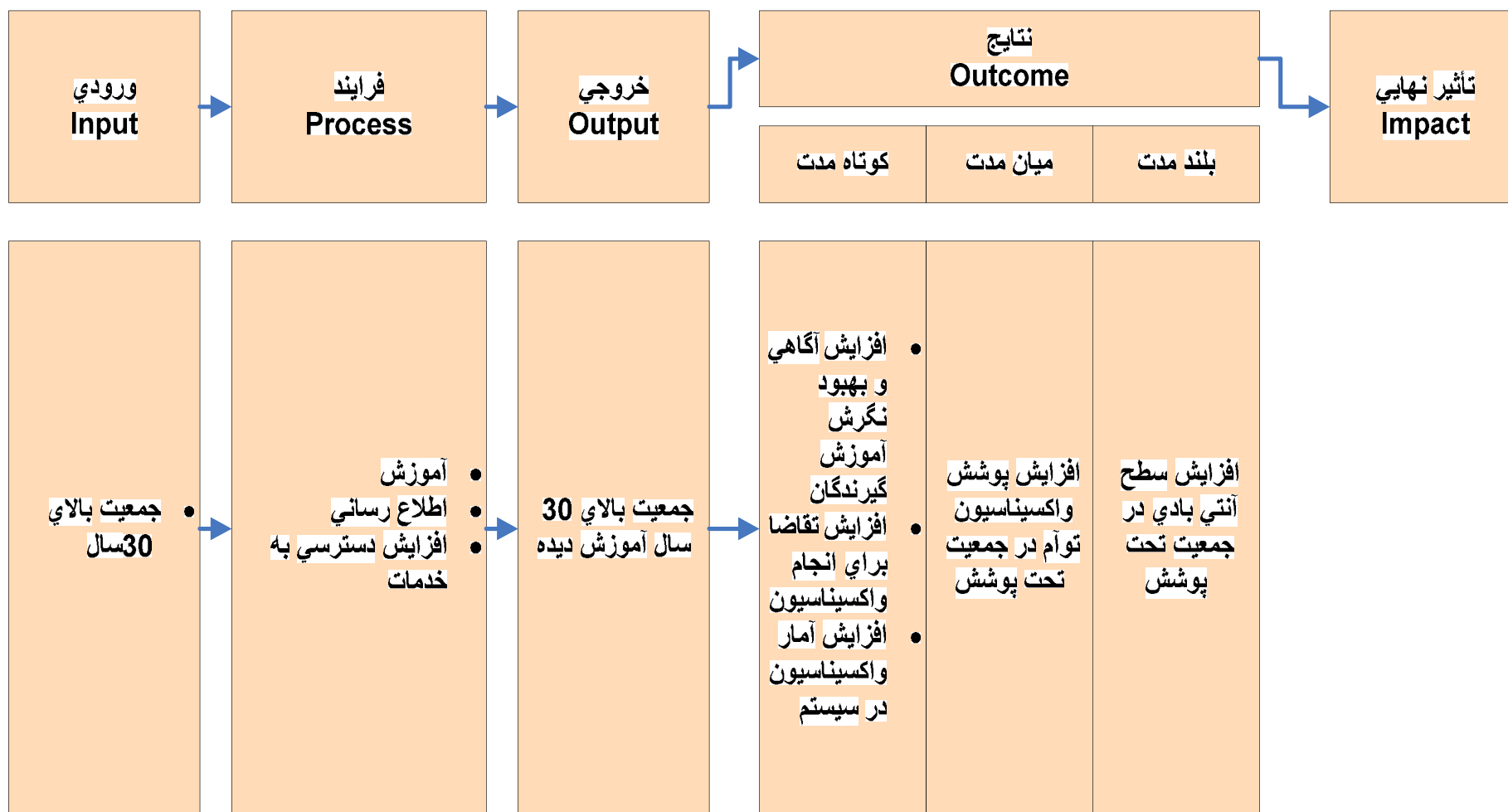
• جمعيت بالاي
30 سال

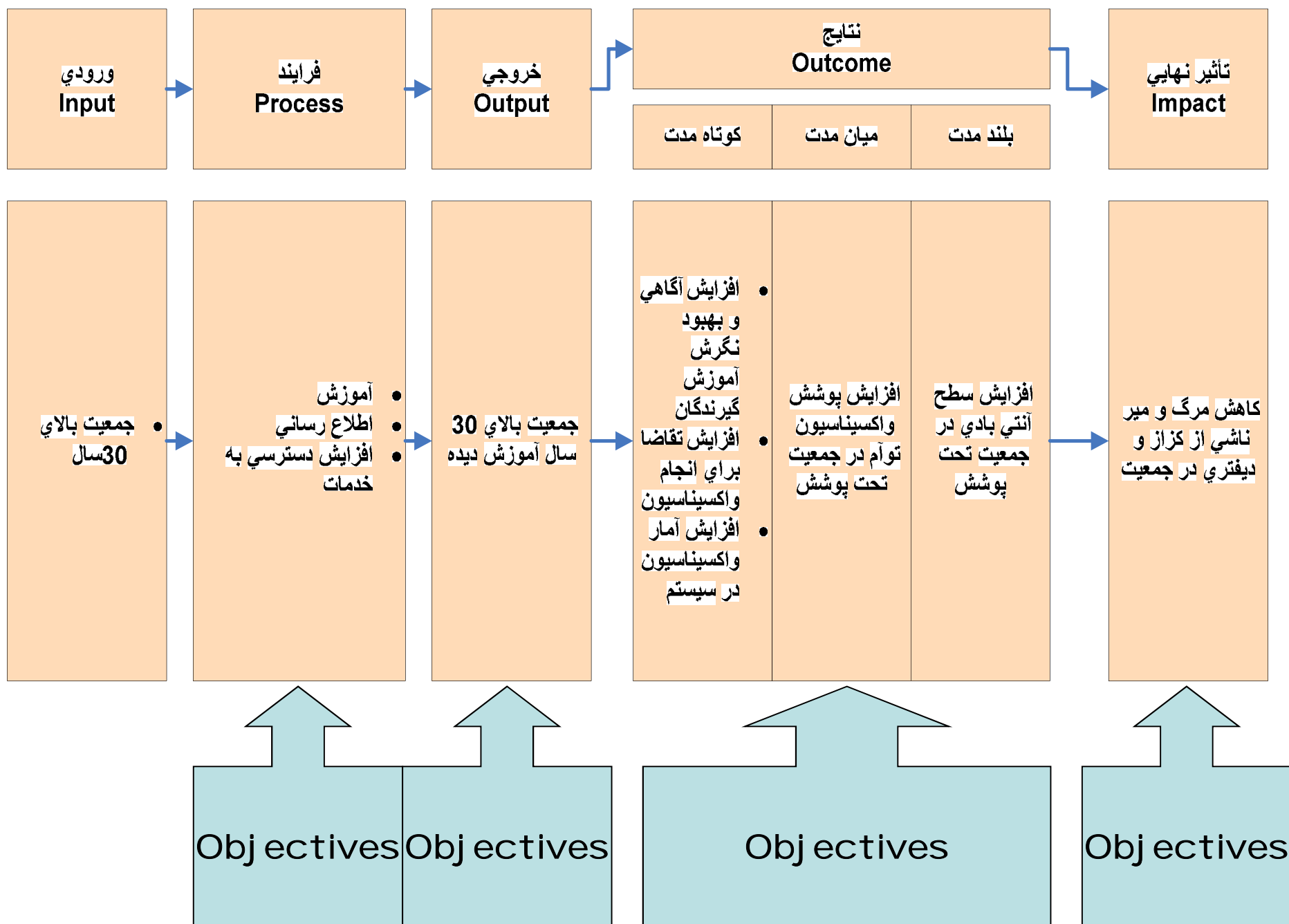












دوره محاسبه شاخص	منبع جمع آوری اطلاعات	نوع شاخص	فرمول محاسبه شاخص			عنوان شاخص	ردیف
			ضریب	مخرج	صورت		
<input type="checkbox"/> سه ماهه <input type="checkbox"/> شش ماهه <input type="checkbox"/> سالیانه		<input type="checkbox"/> پایش <input type="checkbox"/> ارزشیابی					۱
<input type="checkbox"/> سه ماهه <input type="checkbox"/> شش ماهه <input type="checkbox"/> سالیانه		<input type="checkbox"/> پایش <input type="checkbox"/> ارزشیابی					۲

ردیف	عنوان شاخص	فرمول محاسبه شاخص			نوع شاخص	منبع جمع آوری اطلاعات	دوره محاسبه شاخص
		صورت	مخرج	ضریب			
۱	تعداد اردوهای برآورد شده				پایش ارزشیابی	اسناد درخواست اردو	<input type="checkbox"/> سه ماهه <input type="checkbox"/> شش ماهه <input type="checkbox"/> سالیانه
۲	درصد دانشجویان فرستاده شده به اردوهای فرهنگی مذهبی	تعداد دانشجویان فرستاده شده به اردوهای فرهنگی مذهبی	تعداد کل دانشجویان	۱۰۰	پایش ارزشیابی	فرابری	<input type="checkbox"/> سه ماهه <input type="checkbox"/> شش ماهه <input type="checkbox"/> سالیانه